

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ
KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII**

Disertační práce

PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO FINANCOVÁNÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU METODOU TOLLINGU

Ing. Jiří Staněk

Studijní program:

Řízení průmyslových systémů

Školitel:

Prof. Ing. Ivo Janík, CSc.

Doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.

Ostrava 2011

Anotace

Tolling lze charakterizovat jako netradiční nástroj financování pracovního kapitálu a byl použit v projektu řešení krizové situace společnosti VÍTKOVICE a.s., kdy tento způsob realizovala společnost OSINEK, a.s. především za účelem profinancování hutní výroby.

Obecně definujeme tolling jako finanční by pass, kdy financující subjekt nakupuje na svůj účet materiál, suroviny, případně energie, které předává zpracovateli ke zpracování. Zpracovatel obdrží za zpracování odměnu, která pokryje jeho zpracovací náklady a financující společnost, tedy zadavatel prodá hotový výrobek na svůj účet odběrateli.

V souladu se schválenými tezemi jsem si stanovil následující:

- Definovat a formou metodického postupu sjednotit základní předpoklady a způsob realizace tollingového financování s konkrétním zaměřením na malé a střední podniky.
- Rozvinout použití tollingové metody kombinované s projektovým financováním, o kterém jsem přesvědčen je ve vztahu k malým a středním podnikům vhodnější.
- Vytvořit prostor pro chápání tollingu nikoliv jen jako finančního nástroje, prostřednictvím kterého jsou poskytovány zdroje pro financování, ale jako metody komplexního řešení situace u výrobce a to nejen v oblasti finanční.
- Prezentovat používání této metody v pojetí komerčního nástroje jako podnikatelské aktivity, která je realizovatelná především směrem k malým a středním podnikům.

V disertační práci definuji důvody k implementaci tollingu a to v členění na podniky v krizové situaci a podniky mající potíže s financováním potřeb pracovního kapitálu, zejména z kategorie malých a středních podniků. Prezentuji formy tollingu, uvádím charakteristiku poskytovatele (zadavatele) a příjemce (zpracovatele), zásady a předpoklady pro implementaci tollingu včetně věcného harmonogramu implementace a schematického znázornění. Součástí mé práce jsou praktické zkušenosti s uplatňováním metody tollingu a jsou konstatovány rozdíly mezi financováním pracovního kapitálu metodou tollingu a krátkodobými úvěry ve smyslu, že se nejedná pouze o nástroj, ale metodu komplexního řešení situace u výrobce a to nejen v oblasti finanční.

Anotation

Tolling „ can be characterized as a non-traditional tool for financing of working capital and was used in the project of solving a crisis situation in the company VITKOVICE j.s.c., when this method was realized by OSINEK j.s.c. Priorily for fore-financing metallurgical production.

Generally, we define „ Tolling“ as a financial „By-pass“, when finacing subject buys, at its own expense, material, raw materials or energy, which are delivered to producer for processing. The producer gets reward for processing, which covers its costs and financing company, so to say prroducer, sells finished product, at its own account, to a customer.

In accordance with approved theses I determined the following:

- To define and by means of methodological procedure unite basic assumptions and a way for realisation of tolling financing with a particular focus on small and medium companies.
- To spread using of tolling method combined with project financing, of which I am convinced, is more suitable for small and medium companies.
- To create space for understanding tolling not only as a financial tool by which sources for financing are given, but as a method of complex solving situation with producer, not only in the sphere of financing.
- To present using of the method in the concept of commercial activity which can be realised priorily towards small and medium size companies.

In my dissertation work, I define reasons for implentation of tolling, so to say, introducing it in companies being in a crisis situation and having difficulties with financing needs of working capital, especially in category of small and medium size companies. I present forms of Tolling, I state characteristics of deliverer to a customer, principles including material flow chart of implementation and a scheme view. Parts of my dissertation work is my practical experience with applying Tolling and there are given differences among financing of working capital and short-time loans in suach a case, that Tolling is not only a tool, but a method for a complex solution of the customerś needs, not only in financial sphere.

OBSAH

ÚVOD	3
1. CÍL PRÁCE A IDENTIFIKACE CÍLOVÉ SKUPINY UŽIVATELŮ	6
2. PRACOVNÍ KAPITÁL PODNIKU	7
2.1. PODNIK.....	7
2.2. PRACOVNÍ KAPITÁL	11
2.3. ZÁSoby	12
2.4. POHLEDÁVKY	13
2.5. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	15
2.6. FINANCOVÁNÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	15
2.7. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY JAKO ZDROJ FINANCOVÁNÍ	17
3. TOLLING A JEHO MODIFIKACE VYCHÁZEJÍCÍ Z FINANCOVÁNÍ HUTNÍ VÝROBY	19
3.1. DŮVODY IMPLEMENTACE TOLLINGU	23
3.2. IMPLEMENTACE TOLLINGU	33
3.3. TOLLING DLE ZPŮSOBŮ UŽITÍ.....	34
3.3.1. <i>Tolling uzavřený.....</i>	<i>34</i>
3.3.2. <i>Tolling kombinovaný s projektovým financováním.....</i>	<i>36</i>
3.3.3. <i>Charakteristika zadavatele (tedy financujícího subjektu).....</i>	<i>37</i>
3.3.4. <i>Vztahy mezi zadavatelem a zpracovatelem</i>	<i>37</i>
4. PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO FINANCOVÁNÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU FORMOU TOLLINGU	43
4.1. ZÁSADY PRO IMPLEMENTACI TOLLINGU	43
4.2. PŘEDPOKLADY PRO IMPLEMENTACI TOLLINGU	45
4.2.1. <i>Provedení detailního auditu společnosti.....</i>	<i>45</i>
4.2.2. <i>Finanční analýza – základní podklad pro rozhodnutí implementace tollingu ..</i>	<i>48</i>
4.2.3. <i>Provedení detailního auditu v oblasti obchodní činnosti.....</i>	<i>57</i>
4.2.4. <i>Audit v oblasti strategie.....</i>	<i>58</i>
4.3. ROZHODNUTÍ O TOLLINGU	59
4.4. ZPRACOVÁNÍ FINANČNÍHO PLÁNU TOLLINGOVÉHO FINANCOVÁNÍ.....	61
4.5. ZAHÁJENÍ FINANCOVÁNÍ METODOU TOLLINGU	68
4.5.1. <i>Zachycení tollingových operací v účetnictví</i>	<i>69</i>
4.6. VĚCNÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE TOLLINGU.....	73

5. ROZDÍL V POJETÍ FINANCOVÁNÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU V SOUČASNÉ DOBĚ BĚŽNĚ POUŽÍVANÝMI NÁSTROJI A TOLLINGEM	78
5.1. ZAJIŠŤUJÍCÍ INSTRUMENTY	85
5.2. PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI S UPLATŇOVÁNÍM TOLLINGU	87
5.3. MOŽNOSTI PODNIKU K ZÍSKÁNÍ ZDROJŮ PRO FINANCOVÁNÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU ..	96
ZÁVĚR	100
CONCLUSION	102
SEZNAM LITERATURY	104
PUBLIKAČNÍ ČINNOST AUTORA DISERTAČNÍ PRÁCE	107
SEZNAM ZKRATEK	108
SEZNAM CIZÍCH SLOV A JEJICH VÝZNAM	109
SEZNAM OBRÁZKŮ	110
SEZNAM TABULEK	110
SEZNAM PŘÍLOH	111

ÚVOD

Předpoklady efektivního financování pracovního kapitálu metodou tollingu

V disertační práci řeším metodu tollingu jako metodu efektivního financování pracovního kapitálu. Teoretické základy tollingu nejsou v literatuře podrobně rozebrány a tato metoda dosud nepatří k běžně používaným nástrojům financování. Považuji proto za vhodné se zmínit o financování podniků obecně, současném stavu a používání nástrojů financování a vytvořit tak situaci pro chápání tollingu jako jedné z možností financování pracovního kapitálu.

Problematika tollingu se promítá do několika oblastí lidské činnosti a zahrnuje v sobě oblast ekonomickou, finanční, právní a v neposlední řadě oblast politickou.

Tolling je ekonomický a obchodní systém financování oběžných aktiv, při kterém si zadavatel nechává u zpracovatele za poplatek vyrobit z vlastní suroviny hotový výrobek.

Název tolling je odvozen z angličtiny a to od slova „Toll“, s významy poplatků, platit, vybírat.

Pokud se na tuto problematiku podíváme detailněji, pak tolling charakterizujeme jako **netradiční nástroj financování pracovního kapitálu podniků.**

Informací k používání nástroje tollingu je v současné době velice málo a pokud jsou, pak se vztahují k projektu VÍTKOVICE – OSINEK. Zmínit můžeme financování prostřednictvím tollingu ústecké společnosti SETUZA, a.s.

Jistá podoba tollingu byla uplatněna obchodními firmami v Ruské federaci a na Ukrajině, ale v těchto případech se jednalo především o zajištění vstupních komodit a následný odběr produkce ovšem bez propracovaného systému zpracovatelské odměny, účetnictví apod., Jednalo se tedy o směnu typu modifikovaných barterových operací. [1]

Zajímavější může být podoba tollingu definovaná dokonce v australských daňových zákonech jako určitá forma konsorcia, kdy účastníci konsorcia participují na výstupech společnosti, kde je tolling realizován v poměru jejich kapitálových účastí. [2] Dle mého názoru tento způsob tollingu lze v našich podmínkách přirovnat snad k metodě financování rizikovým kapitálem, která u nás není rozvinuta a je využívána prakticky jen ve výjimečných případech.

Metoda tollingu byla v České republice (dále ČR) použita ve větším časovém i věcném rozsahu na projektu VÍTKOVICE – OSINEK, kdy tolling jako způsob financování pracovního kapitálu byl realizován v letech 2000-2005. Vzhledem k tomu, že společnost VÍTKOVICE, a.s. realizovala jak hutní tak strojírenskou výrobu, uvádím v následující Tab. 1 přehled vybraných ukazatelů hospodaření společnosti OSINEK, a.s. jako „zadavatele“ tollingu ve vztahu ke „zpracovateli“ (VÍTKOVICE, a.s.) za celé předmětné období.

Na tomto místě, bych chtěl prezentovat formou vybraných ukazatelů výsledky společnosti OSINEK, a.s. jako poskytovatele tollingu pro společnost VÍTKOVICE, a.s., především její hutní část.

Vybrané ukazatele hospodaření společnosti OSINEK, a.s. za období 4. - 12./2000, rok 2001, rok 2002, rok 2003, rok 2004 a 1/2005							
UKAZATEL	2000	2001	2002	2003	2004	1/2005	CELKEM
Základní kapitál v tis. Kč	254 030	254 030	3 754 030	15 833 918	15 833 918	15 833 918	
Vlastní kapitál v tis. Kč	343 341	355 080	3 853 748	15 950 217	16 769 459	16 771 810	
Tržby celkem v tis. Kč	7 323 949	11 420 314	9 719 439	10 505 628	13 920 910	1 294 284	54 184 524
z toho: hutní	6 906 806	10 135 951	8 269 499	9 067 492	13 525 100	1 284 744	49 189 592
strojí	417 143	1 283 567	1 449 626	1 438 058	395 777	9 512	4 993 683
Výroba válcovaného materiálu v kt	610	820	785	880	903	59	4 057
Stav úvěrů celkem v tis. Kč ke konci období	2 347 093	2 343 896	2 425 422	2 338 510	1 792 339	1 792 005	splaceno
z toho: hutní	1 797 093	1 793 896	1 793 506	1 794 333	1 792 339	1 792 005	splaceno
strojí	550 000	550 000	631 916	544 177	0	0	splaceno
Úroky z úvěrů v tis. Kč	82 335	144 628	116 922	76 867	62 954	5 214	488 920
Počet zaměstnanců (osob) ke konci období	30	33	32	32	31	30	
Zpracovatelská odměna v tis. Kč							
- hutní (do VÍTKOVIC a V-STEEL)	2 238 654	2 891 707	1 803 116	2 308 766	3 558 278	429 102	13 229 623
- strojí (do VÍTKOVIC a V-STROJÍRENSTVÍ)	73 448	610 859	624 720	557 847	220 541	-5 920	2 081 495
Obrátka úvěrů (z inkasa)	2,9	5,3	4,6	5,2	8,9	0,8	
Inkaso v tis. Kč	6 845 646	12 484 589	11 105 889	12 075 092	16 009 107	1 416 737	59 937 060
- hutě	6 679 060	11 212 575	9 556 894	10 461 387	15 304 100	1 388 969	54 602 985
- strojí	166 586	1 272 014	1 548 995	1 613 705	705 007	27 768	5 334 075
HV OSINEK	x	12 079	8 835	6 434 *	819 256 *	2 351	před zdaněním
HV V-STEEL	x	-257 022	46 320	143 399 *	1 546 601 *	222 103	před zdaněním

Tab. 1 – Vybrané ukazatele hospodaření společnosti OSINEK, a.s.

Toto uvádím pro lepší orientaci v jakých objemech a v jak velké společnosti lze tolling realizovat.

A proč došlo k realizaci právě ve společnosti VÍTKOVICE, a.s.? Tato společnost tvořila významnou výrobní základnu jak hutní, tak strojírenskou a současně tato společnost vytvářela pracovní příležitosti pro několik desítek tisíc lidí. Postupně se ovšem projevil důsledek špatných rozhodnutí managementu a rovněž majoritního vlastníka, tedy státu.

Na počátku roku 2000 bylo téměř jisté, že podnik není schopen získat další dodatečné cizí zdroje svého financování (ať už bankovní, či jiné), není schopen plnit své splatné závazky a že tudíž je jen otázkou času, kdy na něj bude vyhlášen konkurs. Několik žalob věřitelů bylo již v té době podáno a záleželo pouze na soudu, kdy o konkursu rozhodne. Bylo jasné, že má-li podnik přežít, bude to vyžadovat jeho restrukturalizaci a revitalizaci s cílem obnovit postupně finanční toky, zachovat dosavadní výrobu a udržet si tak cenné odběratele. Zejména pak udržet výrobu produktů, u nichž je zajištěn odbyt a jejichž produkce není ztrátová. Za následující cíl bylo možné považovat dovedení VÍTKOVICE, a.s. k privatizaci, tudíž posílit jejich postavení na trhu, pomocí silného investora.

Lze tedy konstatovat, že tolling v pravém slova smyslu (uzavřený tolling) byl v ČR ve větším rozsahu uplatněn pouze u výše zmíněného projektu (následně v určité modifikaci u ústecké Setuzy) a tím informace o tomto způsobu končí.

V současné době je tento způsob realizován (kombinovaný zpravidla s projektovým financováním) u malých resp. středních podniků na bázi soukromého investora a já sám jsem účastníkem těchto procesů, o čemž se zmiňuji v příslušných kapitolách mé disertační práce.

1. CÍL PRÁCE A IDENTIFIKACE CÍLOVÉ SKUPINY UŽIVATELŮ

Možnosti využití tollingu jsou značně široké a v hospodářské praxi uplatnitelné. Pro zpracování své disertační práce jsem si v souladu se schválenými tezemi stanovil následující cíle:

- definovat a formou metodického postupu sjednotit základní předpoklady a způsob realizace tollingového financování s konkrétním zaměřením na malé a střední podniky,
- rozvinout použití tollingové metody kombinované s projektovým financováním, o kterém jsem přesvědčen je ve vztahu k malým a středním podnikům vhodnější,
- vytvořit prostor pro chápání tollingu nikoliv jen jako finančního nástroje, prostřednictvím kterého jsou poskytovány zdroje pro financování, ale jako metody komplexního řešení situace u výrobce a to nejen v oblasti finanční,
- prezentovat používání této metody v pojetí komerčního nástroje jako podnikatelské aktivity, která je realizovatelná především směrem k malým a středním podnikům.
- prokázat, že patří-li tolling k relevantním nástrojům financování pracovního kapitálu, patří také do teoretické a pedagogické báze financování podnikatelských subjektů. Jako jedna z forem podpory podnikání; nikoli jako nouzové řešení, ale rovnocenný nástroj vedle krátkodobého úvěru, kontokorentu, faktoringu.

Budou uvedeny typické příklady tollingu jako vhodné formy financování. Pozornost bude věnována zejména tollingu ve funkci nástroje řešení krizové situace podniku

Jako cílovou skupinu uživatelů pak předpokládám podnikatelskou veřejnost jednak na straně příjemce tollingu – jako nástroje pro vyřešení momentální situace společnosti; pak podnikatelskou veřejnost - poskytovatele tollingu, pro které je tolling jako podnikatelská aktivita, která umožňuje efektivně zhodnotit disponibilní zdroje a to jak z dlouhodobého tak krátkodobého hlediska. Využití metody tollingu tak umožňuje rozšířit portfolio investičních příležitostí pro umístění zdrojů.

2. PRACOVNÍ KAPITÁL PODNIKU

V úvodu disertační práce jsem použil pojmy pracovní kapitál podniku, financování pracovního kapitálu, malé a střední podniky, apod. Nyní bych se k těmto pojmům vrátil podrobněji.

2.1. Podnik

Podnik lze obecně charakterizovat jako uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy, vzniklý za účelem výkonu podnikatelské činnosti, tj. zajištění výroby a prodeje výrobků nebo poskytování služeb. Z makroekonomického hlediska je podnik označován jako základní článek ekonomiky daného státu, z hlediska mikroekonomického pak jako subjekt založený za účelem výkonu podnikatelské činnosti. [22]

Podniky jsou zakládány a provozovány především za účelem zhodnocení peněžních prostředků vložených do podnikání. Nezanedbatelný je ovšem i celospolečenský význam podniku. Podnik svojí činností uspokojuje koupěschopnou poptávku po ekonomických statcích, resp. zájmy subjektů, které s podnikem vstupují do obchodních a jiných, např. pracovně právních vztahů. [22]

Podnikání lze charakterizovat jako soustavnou samostatnou činnost prováděnou podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [22]

Právní úprava podnikání

Právními předpisy, které významně upravují podnikání, jsou občanský zákoník, obchodní zákoník a živnostenský zákon.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, je právní norma, která upravuje postavení podnikatelů, právní formy podnikání, resp. obchodní závazkové vztahy. Definuje základní pojmy vztahující se k podnikání, např. podnikání, podnikatel, podnik, obchodní majetek, obchodní firma a celou řadu dalších. Upravuje označování obchodních listin, povinnou výši základního kapitálu, zápis do obchodního rejstříku, podmínky pro vznik, provoz a zánik obchodní společnosti apod.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, určuje podmínky podnikání podnikatelských subjektů provozujících svou činnost na základě

živnostenského oprávnění. Vymezuje pojem „živnost“, stanoví podmínky pro získání živnostenského oprávnění. Taxativně vyjmenovává činnosti, které nejsou živnostmi. Upravuje podnikání cizinců na území ČR, překážky pro provozování živnosti, činnost odpovědného zástupce, provozovny a jejich náležitosti, živnostenskou kontrolu a případné sankce za porušování zákona apod. [22]

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, je základním právním předpisem soukromého práva. V § 1 odst. 2 je uvedeno, že občanský zákoník upravuje majetkové vztahy fyzických a právnických osob, majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob, pokud tyto občansko-právní vztahy neupravují jiné zákony. V této souvislosti je podstatné zdůraznit, že vztah občanského zákoníku a obchodního zákoníku je vztahem zákona obecného a zvláštního, kdy občanský zákoník má podpůrnou úlohu. Je-li určitá problematika řešena současně jak v občanském zákoníku, tak v obchodním zákoníku, potom má úprava obsažená v obchodním zákoníku přednost před úpravou obsaženou v občanském zákoníku. Pokud však určitá problematika obchodním zákoníku řešena není, resp. je v něm řešena neúplně, potom se užije úprava obsažená v občanském zákoníku. [22]

Další právní normy upravující podnikání jsou uvedeny v následujícím stručném přehledu.

Legislativa účetní a daňová

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změnách některých zákonů (zákon o oceňování majetku), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů,

- zákon č. 15/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.

Legislativa zabývající se pracovním právem

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Ostatní relevantní legislativa

- zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů.

Veškerá činnost podniku má dvě stránky – věcnou (hmotnou, majetkovou), a peněžní (finanční). Z hlediska věcného představuje činnost podniku tok statků (strojů, surovin, materiálů, hotových výrobků) a skládá se ze tří hlavních aktivit: zásobování, výroby a prodeje (to plně platí jen pro výrobní podnik). Každá z těchto aktivit musí být zabezpečena finančními zdroji (penězi). Tok peněz má formu plateb – příjmů nebo výdajů. Má obrácený směr než tok statků: zásobování a výroba jsou spojeny s výdaji peněz, prodej je spojen s příjmy peněz. Kromě těchto základních toků plateb spojených se zásobováním, výrobou a prodejem existují další finanční toky, které jsou spojené s rozdělováním zisku (vyplácení dividend), investicemi, výzkumem, vývojem a technickým rozvojem aj.). Věcné a finanční toky musí být ve vzájemném souladu: aby mohly být získány věcné statky (pokud nejsou samy přímým vkladem - např. pozemky, budovy, zařízení) a aby mohly probíhat všechny činnosti podniku, musí být zajištěny finančně. [20]

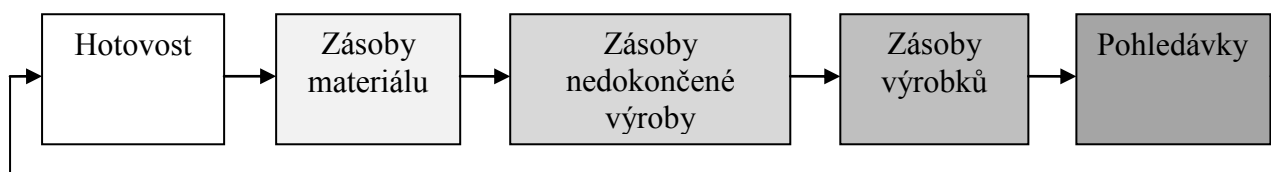
Získání (obstarání) finančních zdrojů, obecněji kapitálu ve všech jeho formách, a jejich použití k obstarání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost podniku označujeme jako financování. Tento problém budeme chápat v širším slova smyslu a zahrneme pod něj i všechny finanční operace při založení podniku, při jeho rozšiřování, při fúzi, sanaci a likvidaci. [20]

Na tomto místě se budu věnovat běžnému financování provozu podniku, které je krátkodobého rázu a týká se především řízení vzájemných vztahů mezi oběžnými aktivy a krátkodobými zdroji financování. Vlastní činnost podniku zadržuje určitou část finančních prostředků.

Proč musíme mít ve výrobě zadržené prostředky? Na tuto otázku odpoví samotný popis výroby – nakoupím materiál, po nějakou dobu na něm pracuji, zhotovím výrobek, předám na sklad hotových výrobků, následuje expedice a realizace platby, platba může být realizována v hotovosti, pokud ne, budu mít nějakou dobu pohledávku a nakonec mi přijdou na účet peníze. Mezi nakoupením materiálu a získáním peněz za prodej nového výrobku má podnikatel vázanou určitou část peněz ve formě zásob (materiálu, zboží, rozpracované výroby a pohledávek) a nemůže tyto prostředky použít.

Jaká je potřebná výše vázaných prostředků? Prostředky vázané ve výrobě musí být takové, aby jejich nedostatek nezpůsobil problémy s plynulostí plnění zakázek (např. prostoje z nedostatku materiálu, na jehož pořízení nejsou peníze). Zároveň je nutno si uvědomit, že zbytečně vysoké částky, které jen čekají v pokladně nebo na účtu na „cobykdyby“, nejsou zadarmo, každý ve firmě vázaný kapitál něco stojí. [20]

Podnikový koloběh, kdy se peníze mění v materiál, zásoby, hotové výrobky a ty se proměňují ve větší peníze, se nazývá hotovostní nebo také obrátový cyklus (Obr. 1).



Obr. 1 – Hotovostní cyklus [20]

Obrátový cyklus peněz odpovídá na otázku, kolik musíme a na jak dlouho investovat do výroby, aby bylo možné realizovat zakázku. Bude-li tento problém řešen na úrovni celého podniku a jeho krátkodobé provozní stability (tím není myšlen horizont několika dní, ale spíše měsíců, let – omezení vyplývající z nových investičních příležitostí), hovoříme o řízení pracovního kapitálu podniku.

Obrátový cyklus podniku (OCP) stanovíme obecně jako:

$$OCP = \text{doba vázanosti zásob} + \text{doba inkasa pohledávek} - \text{doba splatnosti krátkodobých závazků}$$

Čím delší je obrátový cyklus, tím větší je potřeba peněz na hrazení výdajů po jeho dobu, snahou je tedy zkrátit obrátový cyklus, abychom mohli snížit používané prostředky. Potřebné prostředky musí pak pokrýt průměrné denní výdaje po celou dobu, je možné je spočítat jako:

$$\text{potřebné prostředky navíc} = OCP \times \text{průměrné denní výdaje},$$

kde v případě, že podnikatel není schopen odhadnout průměrné denní výdaje, je můžeme stanovit jako: celkové roční výdaje/360. [20]

2.2. Pracovní kapitál

Všechny položky hotovostního cyklu jsou součástí pracovního kapitálu, termín se uvádí v několika variacích (Tab. 2).

Česky	Anglicky	Zkratka	Výpočet	Význam
Pracovní kapitál	Working Capital	WC	Oběžná aktiva	Majetek potřebný pro provoz podniku
Čistý pracovní kapitál	Net Working Capital	NWC	Oběžné aktiva – krátkodobé závazky	Oběžný majetek, který není pokryt z krátkodobých zdrojů
Nefinanční pracovní kapitál	Noncash Working Capital	NCWC	Zásoby + pohledávky	Nefinanční majetek potřebný pro provoz

Tab. 2 – Pracovní kapitál [20]

Název „pracovní“ vyjadřuje fakt, že tento kapitál stále obíhá, pracuje. Pro finanční řízení běžného provozu podniku má největší význam práce s čistým pracovním kapitálem. Je třeba dávat pozor na záměnu používaných termínů, firmy často hovoří o pracovním kapitálu a myslí tímto pojmem čistý pracovní kapitál. [11], [13], [20]

Zopakujme:

$$\text{čistý pracovní kapitál (NWC)} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}.$$

Podíváme-li se na rozvahu, je zřejmé, že lze postupovat při výpočtu i takto:

$$\text{čistý pracovní kapitál (NWC)} = \text{dlouhodobý kapitál} - \text{dlouhodobý majetek}.$$

Z jednoho pohledu jde tedy o část oběžných aktiv, která musí být financována dlouhodobými zdroji, z druhého pohledu jde o část dlouhodobých zdrojů, která financuje oběžná aktiva. Můžeme usoudit, že oba pohledy ukazují tutéž problematiku pouze z jiné strany. [20]

Ideálním stavem [4]:

- není naprostá minimalizace pracovního kapitálu, ale minimalizace za podmínek, kdy výše každé položky oběžných aktiv bude natolik přiměřená, aby nedocházelo k narušení plynulosti základních funkcí podniku,
- je přiměřeně stabilní výše potřebného pracovního kapitálu.

2.3. Zásoby

Zásoby a jejich potřebná výše jsou velmi ovlivněny typem podniku a odvětvím, ve kterém se pohybuje.

Zásoby lze rozdělit do tří větších skupin na:

- zásoby materiálů a surovin,
- zásoby rozpracované výroby (polotovary a nedokončené výrobky),
- zásoby hotových výrobků (zásoby zboží).

V obchodních podnicích je minimum zásob materiálu, ale velmi mnoho zásob výrobků, nedokončená výroba pak zcela chybí. V technologicky náročných výroбах zase bývá velký stupeň rozpracovanosti a značnou část zásob tvoří zásoby nedokončené výroby. [11], [20]

Podnik pořizuje zásoby především z těchto důvodů:

- zajištění požadavků zákazníků,
- zajištění termínu a objemů dodávek sjednaných v kupních smlouvách s odběrateli,
- minimalizace ztrát vzniklých v důsledku přerušení dodávek plánovaných vstupů.

Při řízení zásob ovšem vzniká protikladné působení zájmů, neboť vysoké zásoby umožňují plynulý výrobní cyklus a snižují rentabilitu podnikání a opačně. Účelem řízení zásob je tedy minimalizace nákladů na jejich existenci a současně zabezpečení plynulého výrobního procesu, neboť existence zásob v okamžiku, kdy nemají uplatnění, znamená zbytečné vynaložení hmotných, lidských a finančních prostředků a naopak neexistují zásoby v okamžiku, kdy je na nich závislá výroba a dodávka pro zákazníka, znamená nejen

okamžitou ztrátu finanční, ale mnohdy i ztrátu zákazníka, ztrátu dobré pověsti podniku a tedy dlouhodobou újmu.

Z hlediska řízení zásob jsou definovány následující pojmy:

Maximální zásoba – je to nejvyšší stav zásob v okamžiku přijetí nové dodávky

Minimální zásoba – nejnižší stav zásob před přijetím nové dodávky

Běžná zásoba – postupně spotřebovaná a snižující se zásoba v období mezi dvěma dodávkami

Pojistná zásoba – relativně stálá část zásob, sloužící ke krytí odchylek ve spotřebě a odchylek v cyklu a objemu dodávek

Technologická zásoba – v praxi důležitá součást zásob, sloužící k technologicky nutnému zrání, sušení, homogenizaci, řízenému stárnutí (odlitky) apod.

2.4. Pohledávky

Pohledávky vznikají po dodání zboží, kdy odběratel převezme zboží, ale na základě smlouvy je mu dovoleno ho bez jakýchkoli sankcí zaplatit s určitým odkladem (dobou splatnosti). Nabízí se myšlenka, že by podnik ve snaze minimalizovat pohledávky mohl požadovat placení v okamžiku dodání nebo ve velmi krátké lhůtě. Při takovém požadavku musí zvážit, zda jeho odběratelé neupřednostní jiného dodavatele s lepšími platebními podmínkami. Podnikové pohledávky mohou vznikat i jinou cestou – podnik si objedná u svého dodavatele zakázku, dodavatel požaduje zálohu předem. Záloha je ve fázi, kdy zboží nebylo ani vyrobeno, natož předáno, vlastně pohledávkou k dodavateli. [11], [13], [20]

Možnosti řízení pohledávek

Se zvyšující se produkcí a snahou maximalizovat prodeje rostou často i pohledávky podniku v důsledku poskytování výhodné delší doby splatnosti. Je třeba mít růst pod kontrolou, přílišná benevolence v oblasti inkasa pohledávek vede ke zbytečnému zvyšování potřebného pracovního kapitálu a důsledkem může být i vyšší podíl nedobytných pohledávek.

Obchodní případ končí inkasem peněžních prostředků na účet nebo do pokladny podniku. Pohledávky jsou práva podniku vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, případně na věcná plnění a jsou druhou nejlikvidnější částí podnikového majetku (po krátkodobém finančním). Pohledávky podniku vznikají z různých důvodů, nejčastěji

z obchodního styku. Váží peněžní prostředky a z tohoto důvodu je žádoucí, ovšem s přihlédnutím ke vztahům se zákazníky, hodnotou pohledávek minimalizovat. [14]

Pohledávky se pro účely řízení rozdělují do skupin, a to zejména podle:

- rizikovosti odběratelů,
- doby splatnosti (do lhůty, po lhůtě),
- sídla odběratelů (tuzemské, zahraniční),
- měny, v níž je pohledávka denominována (např. CZK, EUR, USD apod.),
- pravidelnosti vzniku obchodního případu (pravidelný, nepravidelný).

Management (řízení) pohledávek má za úkol optimalizaci výše a struktury pohledávek, zejména však minimalizovat riziko jejich nezaplacení. Existence pohledávek po lhůtě splatnosti má významné negativní dopady na peněžní toky podniku, solventnost a rentabilitu.

Řízení pohledávek z obchodního styku se zaměřuje zejména na [22]:

- stanovení, zda a komu poskytnout obchodní dodavatelský úvěr, resp. v jaké výši (na základě finanční analýzy, empirie, údajů insolventního, resp. obchodního rejstříku, specializovaných komerčních databází apod.),
- minimalizaci rizika nesplacení pohledávek (pojištění, faktoring pod.), monitoring pohledávek s akcentem na dodržení lhůty splatnosti,
- inkasní politiku (postupy při vymáhání pohledávek, využití faktoringu apod.), sledování průměrné výše pohledávek.

Uvedené zásady při řízení pohledávek je vhodné transformovat do vnitropodnikové směrnice, která obsahuje zejména postupy pro [22]:

- vznik pohledávek, resp. řízení rizika,
- monitoring pohledávek,
- vymáhání pohledávek po lhůtě jejich splatnosti.

Pojištění pohledávek má řadu praktických významů [22]:

- pojištěním se pohledávky stávají pohledávkami zajištěnými, což je zvláště významné v případě úpadku odběratele,
- pojištění pohledávek, resp. žádost o vystavení úvěrového limitu na odběratele zajišťuje nezávislé a odborné hodnocení bonity odběratele; zvyšuje se tak možnost dodavatele

podnikatelské riziko řídit (zálohové platby, platby za hotové, nenavázání smluvního vztahu apod.),

- pojištění pohledávek zvyšuje jejich bonitu a tím i možnost jejich akceptace bankami za ručení bankovních zejména krátkodobých úvěrů,
- pojištění pohledávek snižuje riziko nezaplacení pohledávky vznikající nevůli nebo nemožností odběratele pohledávku uhradit; stává se tak nástrojem plánování a řízení peněžních toků.

2.5. Krátkodobý finanční majetek

Motivem držení krátkodobého finančního majetku je určitá potřeba bezpečné pojistky, která je v pohotovosti pro krytí nenadálých výdajů a hrazení běžných závazků i v případě, že selže tok očekávaných příjmů.

Mezi krátkodobý finanční majetek patří majetek, u kterého je charakteristickým rysem jeho vysoká likvidnost, bezprostřední obchodovatelnost a splatnost (držba) do jednoho roku.

Jedná se o:

- hotovost (peníze, šeky),
- ceniny (kolky, stravenky, poštovní známky),
- vkladové účty (účty v bankách),
- majetkové cenné papíry (podílové listy splatné do 1 roku, cizí i vlastní akcie),
- dlužné cenné papíry (cizí i vlastní dluhopisy, směnky pořízené za účelem obchodování, pokladniční poukázky).

2.6. Financování pracovního kapitálu

Při základních doporučeních, jak financovat podnikový majetek lze vycházet z požadavku na časovou sladěnost majetku a zdrojů. Rozlišujeme tři přístupy financování, které se pak dále promítají do financování pracovního kapitálu [18], [20]:

1. Pracovní kapitál je financován jen krátkodobými zdroji – krátkodobých zdrojů je více než oběžného majetku a čistý pracovní kapitál (oběžná aktiva – krátkodobé závazky) je záporný; jde o financování **agresivní**, které může být nebezpečné.

2. Pracovní kapitál je financován krátkodobými zdroji jen z malé části – krátkodobých zdrojů je méně než oběžného majetku a čistý pracovní kapitál (oběžná aktiva – krátkodobé závazky) je kladný; Jde o financování **konzervativní**, které je méně rizikové, ale dražší.
3. Pracovní kapitál je financován krátkodobými zdroji a velikost obou složek je dlouhodobě sladěná – krátkodobých zdrojů je stejně jako oběžného majetku a čistý pracovní kapitál je nulový; jde o financování **umírněné**, které je teoretickým ideálem; říká se mu **koncept nulového pracovního kapitálu**.

Typické charakteristiky vztahující se k agresivnímu a konzervativnímu způsobu financování jsou shrnuty v Tab. 3. Každý ze způsobů má svá pozitiva i negativa, každý podnikatel volí způsob dle svých preferencí a možností.

Charakteristika	Typ řízení oběžných aktiv a pasiv	
	AGRESIVNÍ	KONZERVATIVNÍ
Úroveň oběžných aktiv	Nízká,	Relativně vysoká
Doba hotovostního cyklu	Krátká	Dlouhá
Náklady a výnosy z oběžných aktiv	Nižší náklady a vyšší výnosy → vyšší zisky	Vyšší náklady a nižší výnosy → nižší zisky
Úroveň krátkodobých pasiv	Relativně vysoká	Relativně nízká
Riziko a výnos	Strategie s vyšším rizikem a požadovanou výnosností	Strategie s nižším rizikem a požadovaným výnosem

Tab. 3 – Charakteristika financování [20]

V realitě se ale doporučuje, aby čistý pracovní kapitál byl mírně kladný, čímž se eliminuje riziko krátkodobých výkyvů. I úspěšný podnik se může ve fázi růstu dostat do situace, kdy se při zavádění výroky neprodávají tak rychle, jak by měly, narůstají zásoby, doby splatnosti se v důsledku benevolence za účelem získání nových zákazníků prodlužují, čím se zvětší zásoby a podnik se může dostat do dočasné neschopnosti splácet krátkodobé závazky a získat nové věřitele je obtížné.

Možnosti optimalizace pracovního kapitálu jsou spojeny s postavením podniku v odvětví a jeho vyjednávací silou vůči dodavatelům a odběratelům. Pro větší stabilní podnik jsou mnohem dostupnější levnější zdroje krátkodobého kapitálu (nižší riziko pro věřitele). Přitom jeho stabilitu významně neohrozí chvilkový výpadek v zásobování nebo nezaplacená pohledávka – které naopak malý podnik ohrozit mohou. Menší podniky proto mají relativně vyšší pracovní i čistý pracovní kapitál.

2.7. Krátkodobé závazky jako zdroj financování

Krátkodobé závazky jako zdroj financování jsou vhodným zdrojem krytí krátkodobých aktiv.

Krátkodobý dluh má několik základních podob:

- krátkodobý úvěr u banky,
- dodavatelský úvěr,
 - o ve formě odložené platby za zboží,
 - o ve formě předem vybraných záloh,
- nevyplacené mzdy, daňové závazky ...

Výhody krátkodobého dluhu oproti dlouhodobému dluhu:

- Je výrazně levnější, neboť poskytující subjekt nenese tak velké riziko.
- Je snadnější ho získat (není tolik vázán na záruky).
- Lze ho získat rychleji.

Kontokorentní úvěr je krátkodobý úvěr, který dává banka klientovi – majiteli běžného účtu tak, že mu umožní z tohoto účtu čerpat do mínusu. O kontokorent je třeba žádat a obvykle plnit několik podmínek, aby banka úvěrovou linku přidělila. Smlouva o poskytnutí úvěru se většinou uzavírá na jeden rok a automaticky se obnovuje.

Pro získání kontokorentu je obvykle třeba splnit tyto podmínky:

- mít běžný účet u banky, kterou žádáte o kontokorentní účet,
- musí být splněna minimální doba vedení účtu (většinou alespoň 3 měsíce),
- na účet chodí pravidelný dostatečně vysoký příjem.

Výši kontokorentu stanovují banky. Obvykle je to jedno-trojnásobek měsíčního příjmu. Úrok kontokorentních úvěrů se počítá z čerpané částky, a to až do doby, než je tato částka zaplacená. Banky mají dále různé paušální poplatky a „sankční“ úroky za přečerpání a různé lhůty pro splacení.

Banky a finanční společnosti nabízejí celou řadu krátkodobých úvěrů, kromě již výše uvedených kontokorentních úvěrů. Jedná se například o krátkodobé revolvingové úvěry pro účely financování pohledávek za odběrateli do lhůty splatnosti, lombardní úvěry – úvěry zajištěné zástavou movité věci nebo práva, směnečné úvěry – jsou podmíněny existencí směnky. Do kategorie krátkodobých úvěrů můžeme zařadit i faktoring – odkup pohledávek před dobou jejich splatnosti. Poplatky a úroky plynoucí z používání různých možností jsou zadávány většinou komplikovaněji, je třeba všechny možnosti zvážit a počítat skutečné náklady pro konkrétní případ. Nezapomínejme, že nejlevnějším nástrojem zpravidla zůstává dodavatelský úvěr.

Cílem krátkodobého finančního řízení je především řízení pracovního kapitálu a jeho položek.

Je nutné:

1. určit potřebnou, ale přiměřenou výši každé položky oběžných aktiv (zásoby, pohledávky, peníze),
2. určit způsob, kterým jsou oběžná aktiva financována (druh kapitálu).

Cílem není vázané prostředky ani maximalizovat, ani minimalizovat, ale hledat jejich optimální hodnotu:

- Nedostatek pracovního kapitálu může způsobit, že podnik není schopen plnit své obchodní a finanční závazky.
- Nadbytek pracovního kapitálu sice není přímo rizikový, ale jeho zadržování vyvolává další náklady (úroky za používaný kapitál).

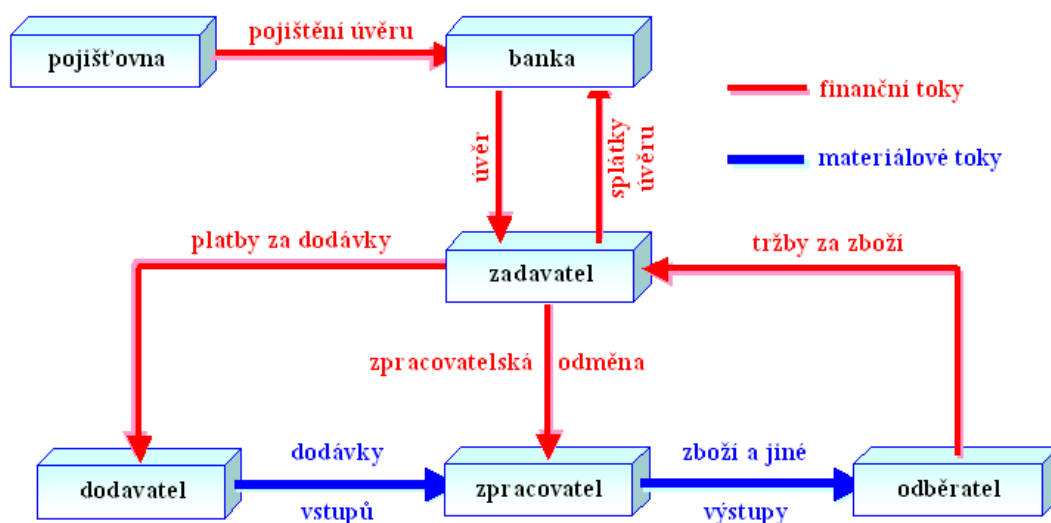
V oblasti krátkodobého finančního řízení je potřeba [20]:

- sledovat obrátový cyklus peněz,
- plánovat potřebnou velikost majetku a finančních zdrojů,
- vyhodnocovat náklady na držení a řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu.

3. TOLLING A JEHO MODIFIKACE VYCHÁZEJÍCÍ Z FINANCOVÁNÍ HUTNÍ VÝROBY

Obecná definice tollingu je uvedena výše; můžeme tedy říci, že podstatná část finančních toků souvisejících se zajišťováním výroby a odbytu výrobní společnosti je uskutečňována prostřednictvím tollingového partnera. Není proto od věci charakterizovat tuto metodu jako finanční „by pass“, která se s oblibou používá v literatuře. Podstata tollingu tedy spočívá v tom, že zadavatel předává financované společnosti (výrobcí) suroviny, případně energie ke zpracování. Financovaná společnost z převzatých komodit vyrobí hotový výrobek, za jehož výrobu obdrží zpracovatelskou odměnu, která pokryje jeho zpracovací náklady a financující společnost prodá hotový výrobek na svůj účet odběrateli.

Schéma základních vazeb je na následujícím Obr. 2.



Obr. 2 – Schéma tollingu

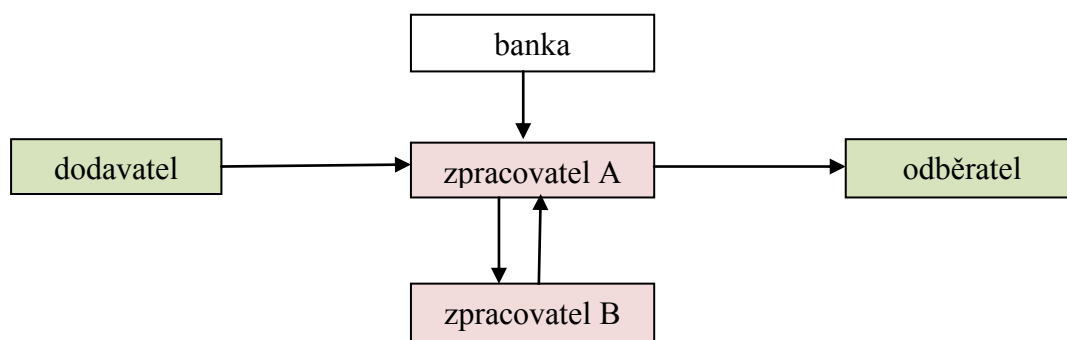
Je to tedy určitá modifikace běžně používané tzv. „Práce ve mzdě“. Na rozdíl od klasické práce ve mzdě však není tolling zpravidla jednorázová záležitost, nýbrž předpokládá se určitá dlouhodobá opakovanost v rámci smluvně definovaného systému. V rámci tollingu si zadavatel nenechává vyrábět výrobky pro vlastní spotřebu, nýbrž za účelem dalšího prodeje. Aktivita zpracovatele jsou oproti systému práce ve mzdě u tollingu

mnohem rozsáhlejší – pracovníci zpracovatele zajišťují nákup surovin, materiálu a energií (jménem zadavatele a na účet zadavatele), organizují prodej hotových výrobků (opět na účet zadavatele), to vše smluvně a za úplatu. Je tedy součinnost zadavatele s výrobcem podstatně rozsáhlejší, nežli u klasické práce ve mzdě a to nejen pokud jde o logistiku a prodej. V případě klasického, tzv. uzavřeného tollingu je nutno bezchybně koordinovat účetnictví obou subjektů, zvýšené nároky jsou zpravidla i na spolupráci informačních systémů a další. Není vůbec neobvyklé, že si zadavatel prosadí účast svých zástupců ve statutárních orgánech zpracovatele, účastní se pravidelného controllingu a naopak zpracovatel se účastní výběrových řízení na dodávky materiálu (totéž platí pro jednání s odběrateli), neboť na efektivním nákupu a prodeji závisí výše jeho zpracovatelské odměny.

Na tomto místě považuji za nebytné konkrétně vysvětlit a znázornit, ve kterém případě se jedná o práci ve mzdě (Obr. 3) a kdy už jde o tolling (Obr. 4).

Následující příklady jsou uváděny v obecné rovině a to vzhledem k tomu, že může existovat značné množství modifikací.

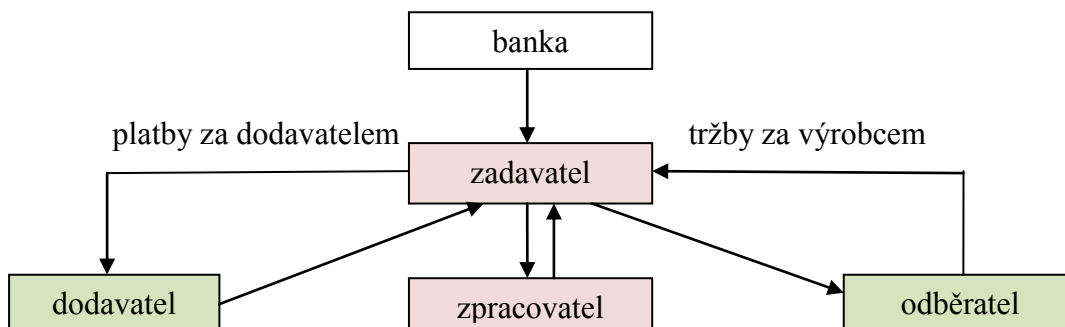
Příklad č. 1 – Práce ve mzdě



Obr. 3 – Práce ve mzdě

Zpracovatel A – výrobní organizace, která má s odběratelem uzavřený kontrakt na výrobu (dodávku) výrobku. Vzhledem k tomu, že výroba vyžaduje výrobní operace a vybavení, kterými zpracovatel A nedisponuje, zajišťuje si toto u zpracovatele B v kooperaci, resp. práci ve mzdě. Tento model předpokládá, že zpracovatel A má k dispozici dostatečné zdroje k financování pracovního kapitálu, resp. využívá banku (finanční instituci) a za provedený úkon platí zpracovateli B.

Příklad č. 2 – Tolling



Obr. 4 - Tolling

Zadavatel – je samostatná obchodní společnost disponující finančními zdroji a to buď vlastními, nebo cizími.

Zpracovatel – výrobní organizace, která z nejrůznějších důvodů nemá dostatek zdrojů pro financování pracovního kapitálu. K důvodům nedostatku zdrojů se vyjadřují v následujících částech práce. Zpracovatel tedy ke své činnosti používá dodávky zadavatele (dodávky zakoupil zadavatel). Kontrakt, který byl původně uzavřen mezi zpracovatelem a odběratelem, je cedován se souhlasem odběratele na zadavatele.

Shrnutí

Považuji za vhodné uvést tento základní a principiální rozdíl mezi tollingem a klasickou prací ve mzdě. Aspekty, které provázejí realizaci tollingu z hlediska legislativního, obchodního a ekonomického jsou podrobně uvedeny v dalších kapitolách.

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby při implementaci metody tollingu uvádím formou SWOT analýzy v následující části.

SWOT analýza tollingu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nástroj k řešení krizových situací podniků v oblasti toku hotovosti (cash flow). • Lze implementovat na jakýkoliv druh výrobního podniku. • Je nástrojem pro řízení pracovního kapitálu. • Vložené zdroje jsou neustále ve vlastnictví poskytovatele, včetně produktů za ně nakoupených a určených k dalšímu zpracování. • Umožňuje neustálou kontrolu nad vloženými zdroji. • Lze použít jako součást restrukturalizačního procesu. • Je ziskový – současně je to podmínka implementace. • Není veřejnou podporou (na bázi soukromého investora). • Umožňuje podílet se na řízení (včetně finančního) či zásadních rozhodnutích, včetně účasti v orgánech společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problematická uplatnitelnost tollingu u akcí realizovaných formou veřejných zakázek.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Poskytovatel získá detailní informace o zpracovateli, vč. know how, obchodu, výrobě, ... • Tolling vytváří prostor pro možnou restrukturalizaci podniku zpracovatele. • Vytváří prostor pro snižování nákladů u zpracovatele. • Vytváří prostor pro zvýšení produkce a tedy následně možný rozvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lidský faktor – zadavatel neuhlídá zdroje vložené do tollingu. ○ Zpracovatel nebude schopen nebo ochoten dokončit výrobu ze svěřených vstupů. ○ Vyrobená produkce, která je majetkem zadavatele, zůstane nerealizována, respektive bude jen obtížně realizována např. se ztrátou.

3.1. Důvody implementace tollingu

Zajistit financování pracovního kapitálu podniku je v mnoha případech velice obtížné a to významně ovlivňuje fungování podniku z pohledu existence na trhu, jeho konkurenceschopnosti a možnosti dalšího rozvoje. Prakticky neřešitelné je zajistit financování pracovního kapitálu u nově vznikajících společností a z toho důvodu část podnikatelských záměrů není realizována vůbec, část končí brzy po zahájení a část se pak realizuje někým jiným než autorem, protože podnikatelský záměr je předán silnějšímu realizátorovi, který má možnost zdroje financování zajistit.

Specifika malých a středních podniků

Malé a střední podniky můžeme charakterizovat mnohdy i jako rodinné podniky, kde vlastník v pozici vrcholového vedoucího pracovníka zaměstnává další rodinné příslušníky. To klade vysoké nároky na vlastníka a to jak z hlediska univerzálních znalostí, tak i z hlediska jeho organizačních schopností. Zároveň finanční síla malého a středního podniku je ve většině případů nízká a takový vlastník si v mnoha případech nemůže dovolit rozsáhlejší spolupráci s externími poradci a odborníky.

Na základě provedených výzkumů v Německu a Rakousku se ukazuje, že většina nově založených podniků končí svou činnost do 5 let. Období prvních čtyř až sedmi let se považuje za nejkritičtější. Pokud je překonáno, pak možnost setrvání takového podniku v podnikatelském prostředí stoupá a další podnikatelské aktivity jsou stabilizované. Na základě výsledků tohoto výzkumu k hlavním příčinám neúspěchu se řadí nedostatek kapitálu a nedostatek zkušeností.

Vliv na úspěšnost malého a středního podnikání má i mikro a makrosociální prostředí. V makrosociálním prostředí je to podpora podnikání a vytvoření podmínek pro ně, rámcové legislativní podmínky, pohled společnosti na podnikatele, vývoj hospodářské situace, kultura a morálka společnosti. Z mikrosociálního prostředí pak ovlivňují úspěšnost tohoto podnikání následující vlivy – síť osobních kontaktů, rodinná tradice, podnikatelské vzory, podpora rodiny.

Obecně tedy můžeme říct [32]:

- Malé a střední podniky (dále MSP) jsou více náchylné ke krizím. Vyplývá to především z nedostatku kapitálu a zkušeností.

- Některé krize jsou charakteristické pro období růstu podniku. Jejich předvídání a připravenost na ně podstatně zvyšuje úspěšnost překonání krizového období.
- Pro dlouhodobou úspěšnost a udržení se na trhu je u malých a středních podniků důležitá schopnost podnikatelů využít vlastních předností.
- Velký význam a vliv na úspěšnost podnikání a překonání krizí má rovněž makro a mikrosociální prostředí.

Toto konstatování vychází jednak z mé vlastní zkušenosti (pracuji ve společnosti, která se zabývá implementací tollingu jako svým předmětem podnikání) a jednak vychází z Operačního programu podnikání a inovace Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky (dále MPO ČR). [33] V tomto Operačním programu podnikání se tyto problémy koncentrují do problémů malé kapitálové síly, omezující financování projektů většího rozsahu nebo delší doby trvání, problém slabé pozice menších podniků v soutěži o zakázky, problém horšího přístupu k investicím, velice omezeného přístupu k finančním zdrojům a nerovnost v možnostech získání špičkových kvalifikovaných pracovníků. Při dlouhodobé konzervaci těchto rozvojových bariér by se malé a střední podniky dostaly do nerovné soutěže s velkými podniky a nepodílely by se ani na zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky ani na využívání naakumulovaného kvalifikačního kapitálu v lidských zdrojích.

Ve své práci se zaměřuji především na situaci v MSP, neboť jejich rozvoj je preferován jak ze strany vlády ČR tak Evropské unie (dále EU).

MSP zaujímají v posledních 10 letech v české ekonomice významné místo jak svým zhruba 60 procentním podílem na celkové zaměstnanosti, tak zhruba 52 procentním podílem na výkonech, resp. na přidané hodnotě vytvořené v nefinanční sféře české ekonomiky. Také v rámci průmyslu mají malé a střední podniky významné místo a mají skoro třetinovou váhu v tvorbě přidané hodnoty. [33]

Z hlediska produktivity práce (odvozené z tržeb) jsou MSP asi na dvou třetinách průměru zpracovatelského průmyslu. Velikostní kategorie podniku (podle počtu zaměstnanců) je v českém průmyslu obecně významným faktorem produktivity práce.

Malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60% celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu. Tito podnikatelé, nepochybně i v důsledku podpory, která jim byla poskytována, byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. To prokazuje zachování jejich podílu na hrubém domácím produktu

(dále HDP) a vývozu (okolo 35%), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50%), byť efektivnost jejich činnosti měřena těmito ukazateli je nižší než velkých podniků, což je mimo jiné dáno jejich vyšším podílem v oborech, kde dosahování nadprůměrné efektivnosti je obtížnější. [33]

Malí a střední podnikatelé výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě ve službách a ve stavebnictví, a to s podílem 80% a více. V průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty.

Význam uvedeného sektoru pro ČR je tedy poměrně značný. Opatření k jeho stabilizaci zabezpečením plynulého cyklu vzniku, rozvoje a zániku podnikatelských subjektů a zejména k dalšímu zvyšování jeho přínosu pro celkový ekonomický rozvoj jsou však současně opatřeními k posílení sociální soudržnosti, vyrovnávání regionálních disparit v důsledku předchozího ekonomického vývoje a aktivní reakcí na zásadnější strukturální změny [33].

Pro definici malého a středního podnikání použijí aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel, který je určen pro aplikaci přílohy č. 1 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 v podmínkách ČR a je zpracován MPO ČR a Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, který zní [33]:

1. Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
 - zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
 - jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.
2. Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
 - zaměstnává méně 50 zaměstnanců,
 - jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.
3. Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
 - zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
 - jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Velké podniky

Prakticky problémy s obstaráváním zdrojů nemají. Jejich majetková struktura umožňuje zajištění v potřebné výši. Mají k dispozici zajišťující instrumenty, jsou součástí nadnárodních společností a mají přístup k institucím zajišťujícím financování v různých formách, např. ČEB, EGAP, ČMZRB, ... Do problémů se tyto společnosti dostávají v okamžiku, kdy se sami dostávají do krizových situací např. z důvodu odbytových potíží, špatné investiční strategie, resp. globálních vlivů ovlivňujících celé obory podnikání. Nelze opomenout rovněž jednu zásadní záležitost, která u těchto velkých společností významně ovlivňuje situaci v toku hotovosti. Tím je vlastnická struktura těchto společností. Protože tyto mají své vlastníky v rozhodující většině mimo území ČR a současně tito vlastníci nebo sesterské společnosti jsou zařazeny do dodavatelských řetězců, lze prostřednictvím těchto dodávek ovlivňovat toky hotovosti, neboť tyto budou vždy prioritní před ostatními. Negativním důsledkem této struktury pro český stát ovšem je nemalý odliv peněžních prostředků (např. formou dividend či cíleně orientovanou cenovou politikou u dodávek mezi jednotkami řetězce či holdingu) – některé zdroje uvádějí hodnotu takto ročně vyvedených prostředků srovnatelnou s výší schodku státního rozpočtu.

Toto neovlivňuje jen podnikatelskou strukturu, která je v roli dodavatelů a to ve formě středních či malých podniků, ale má to velký vliv na oblast daní, kdy tímto způsobem lze výrazně ovlivňovat základ daně pro výpočet daně z příjmu právnických osob.

Významné ovšem je, že tyto společnosti mají sílu a možnost přenést problémy nebo spíše možné problémy s financováním pracovního kapitálu na své dodavatele. Konkrétním příkladem může být to, že pokud například situace na trhu nutí takovou společnost prodloužit lhůty splatnosti u své produkce, případně potřebuje zlepšit situaci ve svém toku hotovosti (cash flow), tedy přinutí své dodavatele akceptovat prodloužení lhůt splatnosti, neboť má možnost využít svého částečného nebo úplného monopolního postavení na trhu české republiky.

Střední podniky

Prakticky až na výjimečné případy se tyto společnosti potýkají se zajištěním zdrojů pro financování pracovního kapitálu. Pokud je možné využívají tyto společnosti možnost zálohování od svých odběratelů a ti tak částečně řeší krytí potřeb pracovního kapitálu.

Malé podniky

Dá se říci, že tyto společnosti bez výjimky mají problém s obstaráním zdrojů pro financování pracovního kapitálu.

Shrnutí

Lze konstatovat, že problém s obstaráváním zdrojů pro financování pracovního kapitálu se koncentruje především do společností (podniků) malého a středního rozsahu. Tato situace není dána tím, že tyto podniky se nacházejí v nějaké krizové situaci a to například vysokými náklady nebo špatně zvládnutou investiční strategií, ale právě pro nemožnost financovat pracovní kapitál se do krizové situace ve většině případů dostanou.

Na základě výše uvedeného bych rozdělil příjemce tollingu (uživatele) tollingu do 2 skupin.

I. Malé a střední podniky

- malá kapitálová vybavenost,
- omezený přístup k finančním zdrojům,
- startující podniky.

II. Podniky v krizové situaci.

Takové rozdělení je důležité pro poskytovatele tollingu, především z hlediska jaký typ tollingu uplatnit, zda formu uzavřeného tollingu nebo tollingu kombinovaného s projektovým financováním.

V případě skupiny I. jde většinou o formu tollingu kombinovaného s projektovým financováním, u skupiny II. o formu uzavřeného tollingu. Vzhledem k tomu, že dosud veřejně známý způsob uplatnění tollingového financování je z projektu VÍTKOVICE – OSINEK a společnost VÍTKOVICE, a.s. byla v kategorii II., věnoval bych nyní této oblasti pozornost.

Skupina podniků v krizové situaci

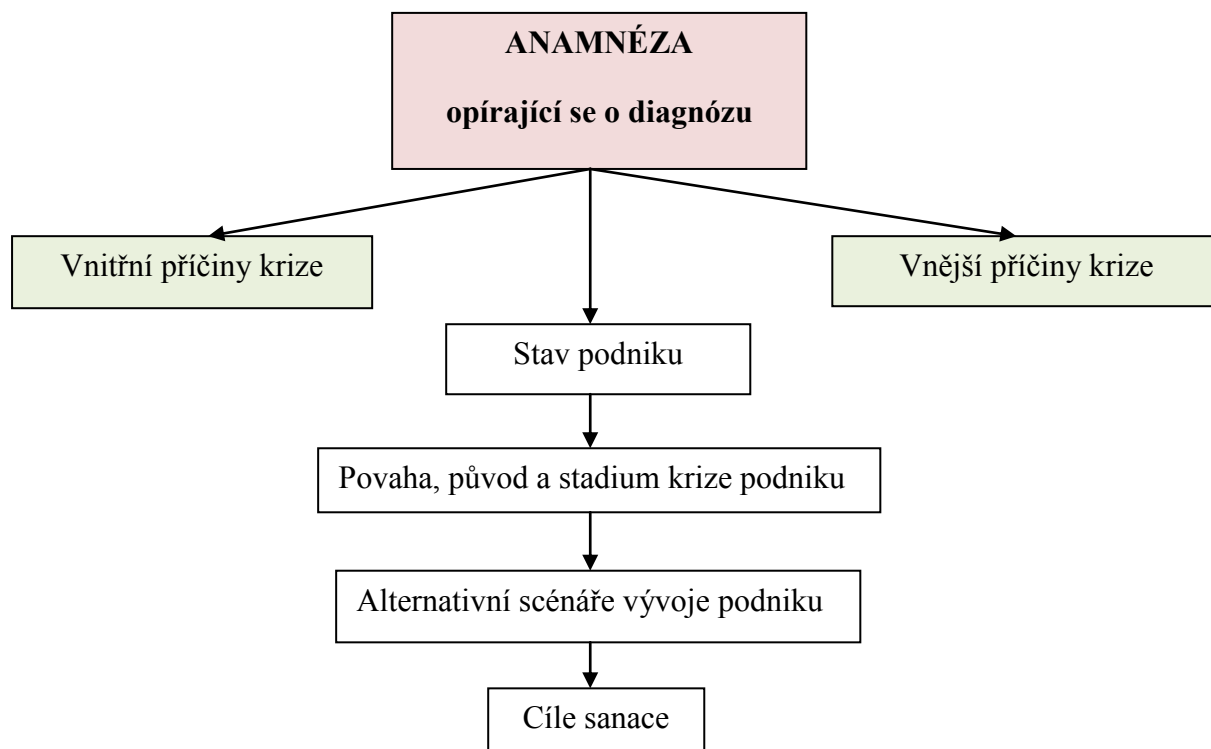
Pro podniky procházející krizí lze v podstatě vysledovat tři klíčové situace, kdy můžeme mluvit o tom, že se podnik nachází v úpadku:

1. Podnik je dlouhodobě ztrátový a je dlouhodobě platebně neschopný (insolventní).

2. Podnik se vyznačuje sice dílčími, avšak závažnými problémy, které při zanedbání jejich řešení mohou vést k likvidaci společnosti. Jedná se o následující tři problémové okruhy:
 - pokles objemu výkonů (například přechodný nedostatek zakázek),
 - vznik nepříznivého sociálního klimatu ve společnosti,
 - trvalá platební neschopnost.
3. Podnik se zdánlivě jeví jako velmi úspěšný, avšak v důsledku extrémního růstu trvale naráží na nedostatek kapitálu.

Úpadek nepřichází na podnik ze dne na den, ale jedná se o dlouhodobější proces s několika na sebe navazujícími fázemi. V první počáteční fázi je typický především pokles objemu výkonů, což bývá způsobeno převážně faktory vnějšími (viz dále) jako např. ztráta odbytových trhů. Ve druhé fázi nastupuje pokles rentability, který bývá způsoben trvalým růstem nákladů, ovšem již bez dodatečného zvýšení výnosů (projevuje se zde vliv fixních nákladů, které nemají protiváhu v odpovídajícím objemu krycího příspěvku), ve třetí fázi se jeví zvýšená potřeba pracovního kapitálu, jelikož je třeba krýt krátkodobé závazky, ve čtvrté fázi se postupně zhoršuje i nastavení kapitálové struktury a nakonec dochází k trvalé platební neschopnosti, tj. nedostatečné likviditě podniku, kdy podniku chybí prostředky na splácení nastalých dluhů.

Stanovení, ve které fázi krize se podnik nachází, patří k důležitým krokům anamnézy neboli identifikaci příčin, povahy a současného vývojového stadia krize. Neboť teprve potom je možné připravit a realizovat opatření směřující k sanaci. Celý postup stanovení anamnézy lze znázornit pomocí diagramu na Obr. 5.



Obr. 5 – Zjednodušený postup sanace [21]

Prvním krokem je stanovení co nejpřesnější anamnézy. K tomuto účelu lze využívat nejrůznějších analytických diagnostických nástrojů, které následně budou východiskem sanačních prací. Zde je třeba poznamenat, že nejen teoretická sféra usiluje o nalezení takových prostředků a metod, které by dokázaly v konečném důsledku s vysokou mírou spolehlivosti identifikovat firmy, které se dostanou do potíží, eventuálně dospějí až k úpadku. K nejznámějším metodám, které v této oblasti lze využít, patří metody predikce finanční tísně. Snad k nejhojněji využívaným náleží identifikátor bankrotu Altmana či pro českou podnikovou praxi přizpůsobený index IN01; v praxi je dále využívána metoda indexu bonity autora Kralicka či Tamariho test bonity. [5], [21]

Pokud jde o příčiny krize, pak rozeznáváme v zásadě dva okruhy příčin a to příčiny interní a externí. Mezi interní příčiny lze zařadit například, chyby v řízení podniku, problémy s likviditou, snižování ziskové marže a rentability podniku jakož i jiné příčiny. Jedná se o faktory, které podnik sám může a musí ovlivňovat tak, aby výše uvedeným situacím předcházel. To je možné jedině tak, že trvale analyzuje a vyhodnocuje výsledky hospodaření, přijímá opatření ke zlepšení, která bezprostředně realizuje.

Poněkud obtížnější situace vzniká, jestliže krize je důsledkem působení vnějších, tzv. externích faktorů. Jedná se pak o činitele, které podnik sám nemůže ovlivnit, avšak mají zásadní dopad na celkovou hospodářskou situaci. K takovýmto faktorům lze přiřadit například faktory politické (mezi nejaktuálnější příklady patří např. rozšiřování EU, zavádění jednotné měny či mezinárodní hrozba terorismu), faktory měnové, kde k nejvýznamnějším patří především problém vývoje úrokových měr ve vazbě na zachování měnové parity. Integrální součástí externích faktorů jsou faktory právní a daňové; v našich podmínkách se v posledních letech průběžně vyvíjejí. Dále nelze zapomenout na faktory sociální. Významnou součástí analýzy vnějších faktorů je rovněž analýza odvětví, ve kterém podnik podniká. Jde například o kvalitu odvětví a s ním spojenou možnost dalšího průniku, citlivost odvětví na hospodářské cykly apod. [21], [31]

Aby bylo možné vůbec uvažovat, zda implementace tollingu může být jedním z nástrojů k řešení krizové situace, je nezbytné určit, v jakém vývojovém stádiu krize se podnik právě nachází. Zda se jedná teprve o počínající stadium, nebo naopak, kdy již podnik prakticky stojí před nějakou formou zániku.

Pokud se zjistí, že podnik je v počátečním stadiu ohrožení, pak obvyklé signály jsou například momentální ztráta likvidity, přechodný pokles prodeje apod. Jestliže se podnik nalézá ve stadiu ohrožení, pak je velká naděje, že bude-li na ně včas a správně reagováno, lze v určitém čase obnovit výkonnost podniku a zlepšit ve všech směrech jeho postavení tak, aby krize byla odvrácena. [21]

Mnohem složitější situace nastává, jestliže podnik je již tak daleko (hluboko), že bezprostředně hrozí bankrot, tj. buď zahájení konkurzního řízení, nebo likvidace. V některých případech se může stát, že podnik v pudu sebezáchovy postupně rozprodával majetkové části, aby získal prostředky na úhradu závazků, a nyní se nalézá ve fázi, kdy již nemá co prodat.

Všechna tato zjištění jsou výstupy z provedené analýzy, která především zjišťuje povahu a příčiny krize. V této fázi pokud je uvažováno s tollingem musí být tento zpracován do výsledků této analýzy a to především proto, aby mohl být zformulován závěr, že při použití financování tollingem jako jedním z nástrojů řešení krize je podnik schopen krizi překonat.

Řešením takovéto podnikové krize je tzv. *revitalizace* (oživení, obnovení životaschopnosti) či *sanace* (ozdravení), jedná se o dvoufázový postup, který v první fázi

zahrnuje obnovení stability organizace a ve druhé fázi změnu a rozvoj nových podnikatelských aktivit, změnu strategie.

Prakticky se jedná o tyto aktivity a opatření [29]:

- posiluje se centralizace rozhodovací pravomoci a zavádějí se tvrdší metody řízení, zavádějí se normy a posiluje se kontrola,
- posiluje se týmová práce a zvyšují se rozhodovací pravomoci orgánů řízení,
- mění se struktura vlastnických vztahů, uskutečňuje se finanční restrukturalizace,
- mění se management,
- mění se struktura zdrojů, výroby, organizace a řízení,
- management se orientuje na zvyšování kvalifikace lidských zdrojů, na posilování podnikové identity a kultury,
- je zahájeno financování metodou tollingu.

Součástí těchto aktivit jsou krátkodobá opatření, jejichž zavedením se [29]:

- ***zastavuje*** přijímání zaměstnanců, zvyšování mezd, velké opravy, zahajování investic, všechny nákupy, které nejsou v daném čase nezbytné a činnosti neproduktivních a ztrátových vnitropodnikových jednotek a pracovišť,
- ***redukuje*** počet zaměstnanců, počet vnitropodnikových jednotek, počet organizačních a řídicích stupňů, administrativu a rozpočet,
- ***intenzifikuje*** prodej a marketing, inovace výrobků a služeb, zvyšuje produktivita práce a přidaná hodnota na pracovníka, zvyšuje pružnost pracovních a výrobních systémů a zrychluje vypracování nové koncepce a strategie.

Zásadní skutečností je, že u podniku, který prochází krizovou situací a přitom v sanačním procesu metoda tolling funguje jako jeden z nástrojů, je tolling uplatňován pouze v rámci vazeb a vztahů, které vznikly od termínu zahájení tollingu. Tedy zjednodušeně můžeme říci, že se nezabývá starými závazky ani způsobem řešení krizové situace, tzn. nenahrazuje krizový management.

Tím, že poskytovatel tollingu (tedy zadavatel) pořizuje vstupy pro zpracovatele a tyto zůstávají neustále v jeho vlastnictví, má eminentní zájem, aby nedošlo ke znehodnocení nebo ztrátě finančních zdrojů poskytnutých metodou tollingu. V této situaci se dá činnost pracovníků zadavatele přirovnat k činnosti tzv. interních auditorů. Mezi jejich základní úkoly patří:

1. provádět neustále analýzu vzájemných vztahů a vazeb, tím sledovat zda nedochází ke znehodnocení finančních prostředků vložených do tollingu,
2. kontrolovat správné plnění veškerých uzavřených smluv (rámcová, zpracovatelská, obchodní zastoupení, mandátní),
3. sledovat ve vztahu ke svým kompetencím provádění kontrolní činnosti na úsecích zpracovatele, ve všech jeho strukturách a systémech, případně navrhnout jejich revizi,
4. informovat zadavatele o všech nepravidłnostech nebo anomáliích a navrhnout způsob jejich odstranění,
5. vyhodnocovat a zabezpečovat ve vztahu ke svým kompetencím, aby všechny zdroje zadavatele byly adekvátně využívány v rámci uzavřených smluv.

Tato kontrolní činnost není samoučelná, ale má svůj význam. Tím, že určité části managementu zpracovatele byly odebrány určité kompetence, které přešly na pracovníky zadavatele, bývají v reálném životě tendence k pokračování zaběhnutých činností bez ohledu na to, že schvalovací pravomoci jsou na straně někoho jiného. Tyto tendence se projevují nejčastěji právě v oblasti nákupu a v oblasti prodeje. Jako příklad můžeme uvést stanovování podmínek do smluvních vztahů, které jsou v rozporu se zájmy zadavatele, nerespektování vlastnického práva k odpadu z výroby produkce ze vstupních surovin pořízených zadavatelem. Přehlédnutím těchto tendencí by v konečném důsledku skutečně došlo ke ztrátě vložených finančních prostředků.

Proces sanace, jehož součástí je uplatnění metody tollingu v mnoha případech vyvolá nevoli u dodavatelů a to z toho důvodu, že nemohou řešit své pohledávky vzniklé před dnem zahájení tollingu různými zápočty, postupováním těchto pohledávek, odebíráním produkce jako kompenzace za dodané zboží. Tyto pohledávky musí řešit v rámci jiných nástrojů, které jsou součástí sanačního procesu např. vyrovnáním.

V rámci toho co již bylo popsáno, je vhodné upozornit na další oblast, která je velmi často opomíjena, na její řešení není kladen důraz, který této oblasti přísluší a může souviset

s problémy, které se mohou vyskytovat na straně zpracovatele ve vztahu k zadavateli v plnění uzavřených smluv. Tak jak jsem již řekl, že dodavatelé nemohou uplatnit své pohledávky vzniklé před dnem zahájení tollingu, nejedná se jenom o pohledávky jako takové, ale i o příslušenství k těmto pohledávkám. Vzhledem k tomu, že zpracovatel (tedy příjemce tollingu) se nedostal do krizové situace ze dne na den, ale až po uplynutí nějaké doby příslušenství k takovým pohledávkám může být dosti významné. Jedná se zejména o sankce z titulu pozdních úhrad. Tyto se v takové chvíli stávají předmětem obchodování a zhoršují situaci podniku v krizi.

3.2. Implementace tollingu

Při implementaci tollingu resp. ještě před ní je vhodné si uvědomit, že jak zadavatel, tak zpracovatel se nacházejí v určitém prostředí, které je vymezeno obecně platnou legislativou a normami, které jsou jednoznačně určeny státem. Tedy nejen tržní prostředí, ale i stát nebo jím pověřené instituce jsou součástí okolí podniku, které determinuje existenci reálné možnosti dostupnosti zdrojů k financování pracovního kapitálu. A tady je dle mého názoru absence státu. Jako příklad uvádím realizaci dotační politiky. Přes státní instituce jsou realizovány dotační tituly, a tedy tyto instituce musí být obeznámeny se situací příjemců těchto titulů, kdy jejich problémem je financovat výrobu, protože dotace bude poskytnuta až po ukončení díla (etap) a po prokázání úhradě závazků a to se nejedná o společnosti v krizovém režimu, insolventi či konkursu.

Dalším příkladem jsou podniky, které se do krizové situace dostaly a posílením toku hotovosti zejména v oblasti pracovního kapitálu by se z krizové situace vymanily.

Použitím těchto příkladů rozhodně nemám na mysli dotování krachujících podniků, ale profesionální posouzení co je pro stát výhodnější, zda se pokusit o revitalizaci, či na sebe převzít plně dopady z krizové situace.

Vycházím z toho, že hlavní úlohou státu v tržní ekonomice je:

- stabilizace národního hospodářství – tedy plynulost ekonomického vývoje bez větších výkyvů (trh a hospodářské cykly, soutěž, ...),
- zaměstnanost – udržení úrovně přirozené míry zaměstnanosti,
- zajišťování příjmů a výdajů státního rozpočtu.

Právě na tomto místě je nutné konstatovat, že podnik, který má problémy s financováním pracovního kapitálu, má problémy, či je mít bude, s odvodovými povinnostmi vůči státu. A to v různé podobě, pozdní úhrady DPH, dluhy na odvodech sociálního či zdravotního pojištění, apod.

Penalizace z tohoto titulu, situaci v takovém podniku jen zhorší.

Je nutné si uvědomit, že podnik vždy upřednostní použití finančních prostředků pro své výrobní a odbytové potřeby, a pak až na odvody státu.

Využití systému tollingu je právě pro tyto případy velice vhodné, A že je to systém funkční se prokázalo při řešení krizové situace ve VÍTKOVICE, a.s., kdy tolling prováděla společnost OSINEK, a.s. Poskytnutý úvěr, za který stát ručil, byl kompletně vrácen a hutní část společnosti (VÍTKOVICE STEEL, a.s.) byla privatizována za více než 7 mld. Kč (dnes EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.). Tyto efekty byly především proto, že společnost se podařilo právě tollingem udržet v chodu neboť její zastavení a následný rozprodej by rozhodně nepřinesl takové výsledky a hodnota společnosti by byla prakticky nulová.

Námítka, že pravidla EU takové zásahy nepovolují, není na místě. Právě tato pravidla za určitých podmínek povolují zásah státu, ovšem určitě není účelem „nalítí“ peněz do podniků a jejich nekontrolované užití, ale mám na mysli plnou návratnost poskytnutých zdrojů.

3.3. Tolling dle způsobů užití

Systém tollingu jsem popsal v předcházející části a současně lze konstatovat, že tolling můžeme použít v několika modifikacích. Rozdělit tyto modifikace lze následujícím způsobem.

3.3.1. Tolling uzavřený

Využívá se tam, kde se jedná o tzv. hromadné nebo skupinové výroby. Velmi obecně lze říci, že to, co vstupuje do výroby, patří zadavateli, to co vystupuje z výroby, patří rovněž zadavateli (včetně zbytkového materiálu, odpadů apod.). Zpracovateli je vyplacena pouze zpracovatelská odměna. Uplatňuje se zejména v případech, kdy zpracovatel se nalézá v krizové situaci a existuje skutečný zájem na další existenci zpracovatele byt'

i v restrukturalizované podobě. Implementací tohoto typu tollingu se ovšem přerušují vazby s minulostí zejména v oblasti závazků. Současně se startuje restrukturalizační projekt, který ovšem musí zahrnovat tolling, jako jeden z nástrojů řešení restrukturalizace. Charakteristika zpracovatele při užití tohoto typu tollingu se vyznačuje tím, že

- pohledávky za odběrateli, zásoby a potřebná operativní hotovost nejsou kryty závazky vůči dodavatelům, krátkodobými úvěry či jinými půjčkami do lhůty splatnosti. Tzn., že nejsou dostatečné zdroje k financování výroby a odbytu tj. ke krytí čistého pracovního kapitálu,
- zpracovatel není schopen hradit své závazky,
- dodatečné cizí zdroje v podobě bankovního úvěru nejsou dostupné z důvodu obav o další budoucnost zpracovatele,
- dodavatelé vypovídají dodavatelské smlouvy z důvodu nehrazení jejich pohledávek, hrozí návrhem na konkurs, své pohledávky se snaží uplatnit na trhu s pohledávkami i za cenu různě vysokých skont. Současně podmiňují dodávky platbami předem nebo v okamžiku dodání,
- i přes finanční potíže zpracovatele tento má rentabilní výrobek, velmi dobře zvládnutou technologii výroby a stabilní odbytové možnosti,
- finanční potíže zpracovatele je možno považovat za přechodné, neprohlubuje je vznik nových ztrát z výroby a odbytu a existuje východisko překonání finančních potíží realizací restrukturalizačního programu.

Tyto charakteristické rysy se vyskytují tam, kde je zpracovatel skutečně v krizové situaci. Systém uzavřeného tollingu lze ovšem uplatnit i tam, kdy potíže s financováním pracovního kapitálu jsou z toho důvodu, že zpracovatel má připravený projekt k realizaci ovšem jeho společnost na trhu teprve začíná nebo patří do kategorie malých a středních podniků a angažovanost bank již dosáhla úrovně, nad kterou tyto nechtějí se dále angažovat. Pro realizaci takovýchto projektů je pak nutné hledat financování mimo bankovní sektor.

Uzavřený tolling lze detailněji popsat takto:

- zadavatel, tedy financující subjekt nakupuje na své účty materiál, suroviny a energie související s výrobou, které předává zpracovateli ke zpracování do finálního výrobku,

- nákupní činnost zadavatel realizuje pracovníky zpracovatele pod kontrolou pracovníků zadavatele, přičemž tato součinnost je smluvně ošetřena nejčastěji typem smlouvy o obchodním zastoupení,
- pokud je nutno nakupovaný materiál skladovat, zřizuje zadavatel sklady materiálu fyzicky umístěné u zpracovatele, ale skladové operace jsou zachycovány u zadavatele,
- zadavatel prodává na svůj účet hotové výrobky odběratelům, přičemž tento prodej je realizován buď pracovníky zadavatele, nebo zpracovatele, ovšem tato součinnost i kompetence jsou smluvně ošetřeny,
- zadavatel hradí na svůj účet i náklady související s prodejem, jako např. doprava k zákazníkům, pojištění apod.,
- zadavatel hradí zpracovateli na základě dohodnuté smlouvy o zpracování odměnu, která by měla přinejmenším pokrývat jeho zpracovací náklady. Výše této zpracovatelské odměny tak vyplývá z rozdílu mezi náklady a výnosy zadavatele včetně zahrnutí zisku, a tak je realizován podnikatelský záměr zadavatele.

3.3.2. Tolling kombinovaný s projektovým financováním

Využívá se tam, kde výrobce pracuje formou zakázek či projektů. Není nutné zdrojově zajišťovat kapitál pro celou výrobu zpracovatele, ale pouze pro konkrétní projekty. Takový subjekt většinou využívá běžné bankovní produkty a současně na konkrétní projekty si zdrojově vypomáhá tollingem. V tomto případě se zdroje zadavatele použijí na nákup materiálových vstupů nebo subdodávek případně na odkoupení nedokončené výroby zpracovatele, jejich finalizaci zpracovatelem a prodej konečné produkce zadavatelem a na jeho účet.

V současné době je systém tollingu kombinovaný s projektovým financováním více rozšířený než tolling uzavřený.

Tolling kombinovaný s projektovým financováním lze detailněji popsat takto:

- zadavatel si nechává u zpracovatele vyrobit výrobek na smlouvu o dílo vztahující se k vybranému projektu,
- zadavatel pořizuje vstupy potřebné k vyrobení díla, přičemž tyto nákupy eviduje u sebe (varianta A),

- zadavatel poskytne zpracovateli zálohu na zajištění materiálových vstupů pro vybraný projekt (varianta B),
- po dokončení díla zadavatel fakturuje projekt (zakázku) odběrateli,
- zadavatel vyplátí zpracovateli zpracovatelskou odměnu, která je definována rozdílem mezi tržbou projektu a náklady tohoto projektu (včetně nákladů a zisku zadavatele).

3.3.3. Charakteristika zadavatele (tedy financujícího subjektu)

Zadavatel, tedy financující subjekt je podnikatelským subjektem, nikoliv však bankou, jejíž způsob podnikání je zcela jiný. Tento subjekt se vyznačuje tím, že:

- je ochoten v rámci svého podnikatelského záměru uplatnit finanční prostředky pro financování pracovního kapitálu zpracovatele,
- disponuje vlastními finančními zdroji nebo je schopen tyto finanční zdroje zajistit;
- má k dispozici pracovníky z oblasti nákupu, obchodu, účetnictví, financování, práva apod. a je tedy schopen zajistit potřeby zpracovatele a současně své zdroje mít neustále pod kontrolou,
- je schopen ošetřit smluvně rizika svého podnikatelského projektu a to zejména, že veškeré pořizované vstupy, které jsou předávány zpracovateli ke zpracování, jsou trvale v jeho vlastnictví a pod jeho kontrolou a to i v případech, že v procesu výroby nabývají jiné podoby,
- je schopen smluvně zajistit předávání objektivních informací o stavu a vývoji společnosti zpracovatele po dobu své finanční angažovanosti,
- je schopen zajistit vystoupení z tollingového vztahu při porušení předem stanovených pravidel a zásad ze strany zpracovatele.

3.3.4. Vztahy mezi zadavatelem a zpracovatelem

Schematické znázornění vazeb mezi zadavatelem a zpracovatelem je uvedeno na Obr. 4. Zadavatel i zpracovatel jsou samostatné právní subjekty a jejich činnost se řídí obchodním zákoníkem a dalšími legislativními normami platnými v České republice. Tzn., že veškerá

činnost, která je prováděná mezi těmito subjekty je na smluvní bázi a současně respektuje pravidlo soukromého investora.

Při této činnosti se pro právní vymezení vztahů mezi poskytovatelem tollingu tedy zadavatelem a příjemcem tollingu tedy zpracovatelem používá následující smluvní dokumentace a vytváří se tak legislativní rámec upravující vzájemné vztahy. Je samozřejmostí, že tyto smlouvy vycházejí z platné legislativy ČR, zejména z obchodního zákoníku a občanského zákoníku. Jedná se o tyto smlouvy [23]:

- rámcová smlouva,
- smlouva o obchodním zastoupení,
- mandátní smlouva,
- obchodní podmínky,
- zpracovatelská smlouva.

Rámcová smlouva

Předmětem rámcové smlouvy je vymezení vzájemných práv a povinností smluvních stran při jejich spolupráci spočívající v provádění díla, na kterém se smluvní strany dohodly. Tato rámcová smlouva při uzavřeném tollingu se týká především objemu a sortimentu dodaných vstupů, který současně navazuje na sjednaný objem obchodů. U tollingu kombinovaného s projektovým financováním se pak tato rámcová smlouva naplňuje jednotlivými smlouvami o dílo, či projekty.

Tato rámcová smlouva vysloveně stanovuje vlastnictví ke vstupům dodaným ke zpracování, současně řeší vlastnictví odpadu vzniklého při výrobě a způsob jeho dalšího využití nebo likvidace. Tato rámcová smlouva může řešit i další náležitosti vzájemných vztahů, např. zajišťování dopravy, pojištění, kompetence při reklamačních jednáních, způsob jednání při vzniku škody.

Smlouva o obchodním zastoupení

Smlouva o obchodním zastoupení řeší otázku nákupu vstupů nutných pro výrobu. V uzavřeném tollingu lze definovat v této smlouvě detailně nakupované komodity. V případě kombinovaného tollingu s projektovým financováním i způsob zajišťování případných

kooperačních vztahů (doprava, montáže, subdodávky, nátěry, atd.). Nejdůležitějším ustanovením této smlouvy ovšem je, že pořizování těchto vstupů je řešeno pracovníky zpracovatele, ovšem s kontrolou pracovníků zadavatele, tedy jsou jasně stanoveny kompetence, které mají jak pracovníci zpracovatele, tak pracovníci zadavatele při pořizování těchto vstupů. Současně jsou v této smlouvě stanoveny sankce za případné porušení smluvně sjednaných kompetencí, jakož i cena za provádění činností vyplývajících z této smlouvy.

Vzhledem k tomu, že na nákupní činnost je v případě implementace tollingu kladen velký důraz, je nutné zajistit efektivně vstupy, což je podmíněno systémovým řízením nákupu, které realizuje zadavatel.

Jedná se především o

- včasnou predikci budoucích potřeb pro výrobu,
- zajištění přenosu reálných interních informací,
- průzkum zdrojů nákupu, resp. rozhodnutí o dodavatelích,
- dohodnutí dodacích, platebních, záručních a servisních podmínek dodávky,
- průběžnou kontrolu dodržování termínu a objemu dodávek, jejich sjednaných technických parametrů a kvality,
- vybudování dlouhodobých partnerských vztahů s dodavateli,
- výhradnost obchodního zastoupení,
- vymezení regionu zastupování,
- personální obsazení odboru nákupu; důležité jsou především:
 - osobní předpoklady, tj. morální a etické vlastnosti, komunikativnost, týmové práce, spolehlivost a loajalita,
 - dobrá orientace v technických parametrech produkce a v platné související legislativě, zejména v obchodním právu,
 - jazyková vybavenost.

Systémové řízení nákupu má zejména tyto přínosy:

- podporu splnění podnikových cílů,
- zvýšení rentability (jako důsledek snížení nákupních cen),

- uvolnění finančních prostředků v důsledku minimalizace zásob,
- snížení nákladů na vstupní kontrolu dodávek, resp. reklamační řízení (jak u dodavatelů, tak odběratelů),
- zajištění plynulosti výrobního cyklu.

Jedním z podkladů pro uzavření takové smlouvy je shoda zadavatele a zpracovatele na nákupní strategii. Tato strategie musí být zaměřena především na:

- snížení nákupních cen,
- optimalizaci platebních podmínek,
- minimalizaci podnikatelského rizika plynoucího z nedostatku vstupů či nekvalitních dodávek,
- stanovení optimální hodnoty zásob s ohledem na bezporuchový výrobní proces a finanční zdroje,
- vybudování optimálních partnerských vztahů s dodavateli,
- identifikaci alternativních dodavatelů,
- vybudování konkurenční výhody.

S ohledem na skutečnost, že pořízené vstupy budou po celou dobu výrobního procesu majetkem zadavatele, je nezbytné, aby veškeré schvalovací kompetence byly v rukou pracovníků zadavatele. Jedná se tedy o zvláštní případ zajišťování nákupní činnosti, kdy pracovníci zpracovatele navrhuji, co se nakoupí, kde se nakoupí, za jakých podmínek se nakoupí, ale schválení a uzavření smluv je v kompetenci zadavatele. Je tedy vhodné, aby jedním z podkladů pro uzavření takové smlouvy byly přesně vymezeny kompetence a podmínky pracovníků provádějících a zodpovídajících za nákupní činnost. Vhodné zpracovat formou vnitropodnikové směrnice.

Velkou roli v zajištění efektivního nakupování hraje lidský faktor. Ve většině případů implementace tollingu se při provádění auditu nákupní činnosti zjistí, že pracovníci zodpovědní za tuto činnost v minulosti navázali velice neformální vztahy s některými dodavateli a podmínky, které byly následně zapracovávány do smluv, byly pro zpracovatele resp. subjekt, který se nakonec dostal do potíží nevýhodné. Tato činnost vyžaduje značné

technické znalosti, tzn. nejenom charakteru obchodního, ale rovněž znalost výrobního procesu, což hraje významnou roli při personálním obsazení jednotlivých organizačních míst. Mimo technických znalostí a obchodních dovedností vstupuje do popředí i etika a loajalita.

Mandátní smlouva

Předmětem mandátní smlouvy je obstarání prodeje finálních výrobků. Cílem je na základě vztahů uzavřených v předcházejícím období navázat na tyto vztahy a současně rozvíjet nové obchodní vztahy.

Podobně jako ve smlouvě o obchodním zastoupení je tato činnost fyzicky zajišťována pracovníky zpracovatele vzhledem k tomu, že ti z minulosti jsou obeznámeni s trhem, tržními podmínkami a možnostmi, které trh nabízí. Pracovníci zadavatele takto prováděnou činnost kontrolují a jsou vybaveni schvalovacími kompetencemi, tedy obdobně jako v oblasti nákupu. Rovněž i v této činnosti se většinou na základě provedeného auditu zjistí, že realizace obchodů někdy probíhá na velice neformální bázi a ke škodě zpracovatele, což ve svém důsledku vede k potížím nebo ke krizové situaci. Při provádění této činnosti je hlavní důraz kladen na oblast pohledávek a jejich řízení. Je to především z toho důvodu, že financující subjekt, tedy zadavatel, na základě provedené finanční analýzy a finančního plánu stanovil objem zdrojů pro financování pracovního kapitálu a v případě, že např. tato oblast obchodní činnosti by se vyvíjela negativně, zvýšilo by to náročnost na finanční zdroje nebo by dokonce tyto zdroje mohlo ohrozit. Úkolem pracovníků zadavatele je provádět kontrolní činnost v této oblasti tak, aby k něčemu podobnému nedošlo. Podobně jako u smlouvy o obchodním zastoupení je jedním z podkladů výčet činností a přiřazené kompetence tedy ve smyslu kdo zpracovává a navrhuje a kdo schvaluje a podepisuje. Toto je vhodné zpracovat formou vnitropodnikové směrnice.

Další záležitostí sjednanou v této smlouvě je otázka sjednávání návrhů kupních smluv včetně zpracování nabídek předcházejících těmto smlouvám, podobně jako ve smlouvě o obchodním zastoupení jsou i v této mandátní smlouvě jasně vymezeny kompetence pro definitivní uzavření smluvních vztahů s odběrateli. Současně jsou zde uvedeny opět sankce za porušení těchto kompetencí a rovněž cena za provádění činností vyplývajících z této smlouvy.

Obchodní podmínky

Obchodní podmínky jsou provázány s jednotlivými smlouvami o dílo, resp. s rámcovou smlouvou při využití uzavřeného tollingu a definují konkrétní podmínky obchodního vztahu včetně způsobu fakturace, inkasa, reklamací, apod.

Zpracovatelská smlouva

Zpracovatelská smlouva se použije v případě, že je nutno zpracovatelskou odměnu propočítávat např. na základě kalkulačního vzorce a pokud tato není stanovena např. v rámcové smlouvě procentem nebo paušální částkou. Procentem se rozumí procentuální sazbou z vložených prostředků přepočtenou na období jednoho roku nebo vztaženou ke konkrétnímu kontraktu.

V příloze uvádím pro ilustraci vzory smlouvy Rámcové, Mandátní, Smlouvy o obchodním zastoupení, Smlouvy o všeobecných obchodních podmínkách spolupráce, Kupní smlouvy a Smlouvy o dílo, které se v praxi osvědčily. Uvedené vzory uvádím jako součást souboru metodických pomůcek pro možné využití při realizaci praktických případů implementace tollingu v podnikové praxi.

4. PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO FINANCOVÁNÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU FORMOU TOLLINGU

Obecně můžeme vycházet ze základních relevantních poznatků. Lze konstatovat, že financování pracovního kapitálu v celém rozsahu je složitou a někdy i možná rizikovou finanční, resp. ekonomickou operací. Jsem toho názoru, že toto může být jeden z důvodů, proč finanční instituce se jen velmi opatrně pouštějí do financování pracovního kapitálu. Financování pohledávek ano, investiční úvěry ano, různé typy kontokorentních účtů (úvěrů) ano, ale financování pracovního kapitálu od nákupu vstupních komodit po vzniklou pohledávku to snad jen u vybraných projektů s externím zajištěním. Jak jsem již uvedl v předcházejících kapitolách, požadavků na financování pracovního kapitálu je v současné době mnoho a ze strany financujícího subjektu je nutné zaujmout stanovisko, zda tolling implementovat a za jakých podmínek. Je samozřejmě nutno rozlišovat, zda pro financující subjekt, tedy zadavatele se jedná o aktivitu jednorázovou nebo se jedná o subjekt, který má tuto aktivitu současně jako svůj podnikatelský záměr. V této fázi práce vycházejme z toho, že zadavatelem, tedy financujícím subjektem je společnost, která se touto činností komplexně zabývá a v této oblasti již dosáhla nějakých výsledků. Pak postup ze strany této společnosti bude dle následujících zásad.

4.1. Zásady pro implementaci tollingu

1. Prověření právního subjektu, který žádá o zajištění pracovního kapitálu formou tollingu, zejména z pohledu platné legislativy. Jedná se především o:
 - prověření vlastnické struktury,
 - prověření předmětu podnikání,
 - zda v minulosti bylo na subjekt navrženo insolvenční řízení nebo konkurs,
 - zda majitelé, jednatelé, či členové představenstva respektive dozorčí rady se nacházejí ve společnostech s podobným předmětem podnikání,
 - zda existuje propojenost subjektu s dalšími právními subjekty, zda subjekt vlastní kapitálové účasti v tuzemsku či zahraničí.

Toto prověření je velice důležité zejména proto, aby již na začátku jednání o možnosti financování bylo jasné, že subjekt, který toto financování požaduje, chce opravdu řešit svou finanční situaci a nejedná se pouze o pokus zajistit si finanční zdroje postupem, který může být až na hranici trestně právní odpovědnosti. V této fázi jednání je velice vhodné nejednat pouze s vedením tohoto subjektu, ale je vhodné jednat přímo s majiteli, resp. představiteli většinových společníků nebo akcionářů.

Výsledkem tohoto prověření je rozhodnutí, zda se vůbec možnosti financování formou tollingu zabývat či nikoliv.

2. Prověření subjektu, žádajícího o financování z pohledu jeho výrobní základny. Jedná se především o zjištění:

- zda subjekt neztratil schopnost výroby odebráním různých certifikátů, atestů, osvědčení apod.,
- zda subjekt má k dispozici kvalitní personál, který je schopen tuto výrobu zajistit (odborní pracovníci mají způsobilost k výkonu jednotlivých činností, jež jsou v předmětu podnikání subjektu),
- zda výrobní prostředky jsou i nadále v majetku subjektu, nejsou pronajaty a v případě, že existují jako zástavní instrument, nehrozí jejich odebrání nebo omezení provozu,
- zda výrobce má k dispozici kalkulace vyráběné produkce či služeb.

Tato fáze prověřování je důležitá zejména z toho důvodu, že v případě rozhodnutí o implementaci tollingu a zahájení této činnosti nákupem a dodáním vstupů pro výrobu může dojít k situaci, kdy např. z důvodu uplatnění zástavního práva dojde k zablokování důležitých strojů nebo zařízení. Pokud by k takovému případu došlo, mohlo by eventuálně dojít ke značným škodám a to především u zadavatele tedy poskytovatele financování.

3. Prověření subjektu, který žádá o financování metodou tollingu:

- zda má výrobek, který je uplatnitelný na trhu, nejedná se tedy o prototyp nebo o výrobu na sklad nebo o vývoj s následným rozhodnutím, zda zařadit do výroby či nikoliv,

- zda výroba takového výrobku je rentabilní (ideální případ) nebo alespoň dosahuje kladného krycího příspěvku a existují reálné odbytové kapacitní předpoklady dosažení bodu zvratu.

Důležitost této fáze prověřování spočívá v tom, že při možné implementaci tollingu nesmí dojít k trvale ztrátové výrobě a tím ztrátě finančních prostředků určených pro financování. Rovněž tak nemůže dojít k situaci, kdy vyráběná produkce by se hromadila ve skladech a byla tzv. neprodejná nebo prodejná v delším časovém horizontu či se ztrátou.

4. Prověření subjektu, zda je ochoten poskytnout veškeré informace o své činnosti, zda je ochoten umožnit poskytovateli tollingu účast v kontrolních orgánech společnosti nebo dokonce v řídicích orgánech společnosti.

Shrnutí

Uvedené zásady pro možnost uplatnění tollingu jsou zásadami, které ve své podstatě určují, zda je vůbec vhodné a možné tolling implementovat. Pokud by došlo k pochybnostem v případě byť i jediného uvedeného bodu, je dle mého názoru značně rizikové tolling implementovat. Současně je nutné brát v úvahu, že jak zadavatel (poskytovatel) tak zpracovatel jsou součástí tržního prostředí, jehož rámec determinuje stát resp. vláda. Detailněji se o tom zmíním v následujících kapitolách.

4.2. Předpoklady pro implementaci tollingu

Pokud financující subjekt, tedy zadavatel, na základě splnění zásad rozhodne o pokračování v jednání se subjektem požadující financování formou tollingu, ještě to neznamená, že implementace bude definitivně provedena. Je nezbytně nutné naplnit předpoklady, které je nutné splnit pro vlastní implementaci. Tyto předpoklady spočívají především v provedení následujících činností.

4.2.1. Provedení detailního auditu společnosti

- **Aktiva – majetek** – jedná se o zjištění skutečného stavu majetku především s ohledem na to, zda tento majetek je zastaven, pokud ano tak vůči komu, zda je tento majetek

ze zástavy vyvázat a za jakých podmínek, příp. zda tyto zástavy v budoucnosti nemohou ohrozit plynulý chod výroby zpracovatele. Podobným způsobem je třeba zjistit, zda majetek společnosti není zatížen nějakými věcnými břemeny, které by mohly bránit v podnikání zpracovatele.

Cílem tohoto auditu není jen zjištění skutečného stavu majetku, ale rovněž zjištění možnosti, zda lze tento majetek využít jako formu zástavního instrumentu v rámci ošetření rizika zadavatele, tedy poskytovatele tollingu.

- Zásoby – skutečný stav zásob na základě provedené fyzické inventury se zaměřením na to, zda na skladech nedochází k rozdílu mezi skutečným a evidovaným stavem, které by byla snaha řešit z prostředků v rámci tollingu.
- Pohledávky – jde o zjištění skutečného stavu pohledávek, jejich likviditu v souvislosti s nutností vytvoření opravných položek a ve vztahu k bonitě odběratelů. Rovněž zda tyto nejsou součástí zástavy a rovněž, zda existuje možnost je jako zástavní instrument využít.
- **Pasiva – závazky** – jedná se o zjištění skutečného stavu. Důležitá je nejen analýza z hlediska členění tak jak určuje rozvaha, ale především z pohledu možného ohrožení společnosti. Zejména závazky vůči státu bývají významným nebezpečím, které je mnohdy podceňováno. Obchodní závazky mohou zase výrazně ovlivnit potřebu finančních zdrojů, protože se dá předpokládat, že dodavatelé mohou požadovat platby předem nebo při dodání. Závazky z titulu úvěrových vztahů nebo uzavřených půjček je nutné analyzovat nejen z pohledu splatnosti, ale rovněž z pohledu zda tyto závazky nejsou zajištěny nějakou zástavou, která by mohla ohrozit zpracovatele. V řadě případů je nutno ještě před zahájením tollingového financování dohodnout s bankovními institucemi, ke kterým má zpracovatel staré nesplacené závazky, tzv. **standstill agreement**. Jedná se o zvláštní formu dohody, ve které se banky zavazují za určitých podmínek po dohodnutou dobu neuplatňovat své pohledávky vůči zpracovateli, ani je nepostupovat třetím subjektům a umožní tak zpracovateli stabilizovat jeho finanční situaci využitím tollingového financování. Nejedná se v žádném případě o formu snížení, či odpuštění dluhu, pouze o odložení jeho splatnosti, pozastavení penalizace a odblokování zastavených aktiv zpracovatele.

Uzavření standstill agreementu spadá spíše mezi povinnosti krizového managementu zpracovatele, jednou ze stran dohody však je i zadavatel, neboť bezproblémový průběh

tollingového financování je podmínkou platnosti této smlouvy. Následně uvádím hlavní zásady standstill agreementu a povinnosti zúčastněných stran, vyplývající z této smlouvy.

Účel:

- odvrácení bezprostřední hrozby úpadku dlužníka,
- zábrany pojistných událostí z pojistných smluv,
- nabytí schopnosti dlužníka uhradit a nadále hradit své závazky po splatnosti,
- restrukturalizace závazků dlužníka a zvýšení návratnosti poskytnutých úvěrů,
- revitalizace a stabilizace dlužníka v souladu se záměrem revitalizace společnosti.

Povinnosti věřitelů:

- nepožadovat po dlužníkovi zaplacení splatných pohledávek,
- přerušit počítání úroků z prodlení na pohledávkách,
- neuplatňovat vůči pohledávkám právo na vzájemné započtení,
- neučinit žádné právní úkony, směřující k vymáhání pohledávek vůči dlužníkovi, včetně exekučního řízení.

Povinnosti zadavatele:

- vstoupit do obchodních vztahů dlužníka formou tollingu,
- platit zpracovatelskou odměnu zpracovateli na zvláštní účet,
- kontrolovat plnění povinností dlužníka a informovat věřitele.

Povinnosti dlužníka:

- umožnit zadavateli účast na rozhodování statutárních orgánů dlužníka a přístup ke všem informacím o hospodaření, vedení účetnictví a finančních tocích,
- předkládat zástupcům věřitele veškeré požadované doklady a účetní dokumenty a umožnit jim fyzickou kontrolu majetku dlužníka,
- pravidelně informovat věřitele o své ekonomické situaci, včetně průběhu revitalizace,
- neumožnit vznik zástavního, zadržovacího či jiného práva ke svému majetku.

Samozřejmě součástí auditu budou všechny rozvahové položky, včetně například dohadných účtů, ať už aktivních nebo pasívních. Často opomíjenou oblastí je ovšem oblast podrozvahových pohledávek a závazků. Zejména závazky, které vyplývají ze sjednaných smluv typu smluvních pokut, penále apod. Tyto závazky ve svém důsledku mohou v budoucnosti vytvářet prostor pro uplatňování různých nároků vůči zpracovateli a negativně tak ovlivnit situaci zpracovatele.

Prakticky současně s prováděným auditem je nutné zpracovat finanční analýzu společnosti. Tato finanční analýza bude jedním ze základních podkladů pro implementaci tollingu, stanovení jeho rozsahu a současně na základě takto provedené finanční analýzy vyplyne, zda je nutné a především možné zahájit proces restrukturalizace společnosti zpracovatele, který by společně s uplatněním tollingu vyvedl společnost z krizové situace příp. finančních potíží.

4.2.2. Finanční analýza – základní podklad pro rozhodnutí implementace tollingu

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku.

Finanční analýza má pro oba subjekty a to jak zadavatele, tak zpracovatele nesmírný význam. Tento význam spočívá především v tom, že při zpracování analýzy se nevychází pouze z oficiálních podkladů, ale i z podkladů, které nejsou běžně poskytovány, slouží jen pro interní potřebu jednotlivých útvarů či úseků a nejsou součástí běžně projednávané dokumentace. Zde se naplno projevuje výhoda pro subjekt poskytující tolling, když má k dispozici pracovníky zpracovatele, alespoň po určitou dobu, nebo důvěrně je obeznámen s prostředím zpracovatele.

Můžeme ji nazvat interní analýza. Vychází nejen z údajů a ukazatelů, o který pojednáme dále v souvislosti s externí analýzou, ale i z údajů interních, které nejsou běžně dostupné (údaje z finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence, kalkulace). Computerizované účetnictví a ostatní evidence umožňují rychlou dostupnost interních dat i jejich trvalou archivaci. Počítače a počítačové sítě činí rychle dostupnými i externí údaje o činnosti jiných (hlavně konkurenčních) podniků. Interní analýza se zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období a na stanovení trendů vývoje,

srovnávání s podniky téhož odvětví a konkurenčními podniky, srovnávání skutečnosti se standardními hodnotami. Často je tato činnost součástí controllingu. Používají se speciální postupy, např. analýza citlivosti, scénáře možného vývoje, benchmarking. V širším pojetí se finanční analýza zaměřuje i na budoucnost, především na predikci finanční tísně, nebezpečí převzetí cizím podnikem, na předpokládané budoucí ocenění podniku.

Externí analýza podniku je prováděna zvnějšku – bankami, investory, obchodními partnery (dodavateli, odběrateli), zaměstnanci (odbory), státem (jeho finančními institucemi, orgány státní správy), konkurenčními podniky. Pramenem údajů jsou běžně dostupné údaje, které poskytují finanční výkazy jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha (ty tvoří tzv. účetní závěrku), výkaz o cash flow, výroční zpráva, výroky auditora, popř. jsou-li dostupné další údaje z účetnictví jak finančního, tak manažerského nebo i z různých statistických šetření.

Řada ukazatelů i postupů je v externí i interní analýze stejná. Tak je budeme charakterizovat v dalším textu. Máme na paměti, že cílem finanční analýzy je zlepšit výkonnost firmy a tím přispět ke zvýšení její hodnoty.

Postup analýzy

Pro finanční analýzu se používají dvě základní rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza (tím nejsou všechny rozborové techniky vyčerpány); pro naše účely však postačují. Obě vycházejí z absolutních ukazatelů, a to jak stavových (např. stav aktiv k 1. 1. 2011), tak intervalových, tokových (např. zisk za měsíc leden 2011). U stavových veličin se doporučuje je „zdynamizovat“ výpočtem průměrné hodnoty, která lépe charakterizuje jejich roční (měsíční) výši (např. součet hodnoty k 1. 1. a hodnoty k 31. 12. dělený dvěma nebo průměr měsíčních hodnot apod.). Technika procentního rozboru vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech (tržbách). O takto sestavených výkazech hovoříme jako výkazech sestavených ve společném rozměru a analýza na nich založená se někdy nazývá vertikální analýza. Procentní podíly se srovnávají v čase, s plánem, mezipodnikově, s odvětvovými průměry nebo se standardními (normovanými) nebo doporučenými hodnotami. Srovnávání ukazatelů v čase je označováno jako horizontální (někdy trendová) analýza. Nástrojem analýzy jsou bazické a řetězové indexy; můžeme je doplnit různými grafy.

Postup finanční analýzy zahrnuje tyto kroky: [21]

1. agregace ukazatelů rozvahy, výsledovky a výkazu cash flow (např. v rozvaze na straně zdrojů vytvoříme tyto agregované položky: vlastní kapitál, dlouhodobé cizí zdroje, krátkodobé cizí zdroje – silně agregováno),
2. analýza absolutních ukazatelů (např. v rozvaze podle bilančních pravidel) a to v čase, pomocí indexů řetězových a bazických, popř. odvození trendů regresní a korelační analýzou nebo pomocí grafů,
3. analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření, a to v čase i mezipodnikově (benchmarking),
4. výpočet poměrových ukazatelů (ratios – koeficient),
5. srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní analýza, zvaná též sektorová analýza), se standardními nebo prahovými hodnotami (prahu, obvykle čísla 0 nebo 1 by podnik neměl dosáhnout), s konkurenčními podniky nebo s nejlepším podnikem v oboru,
6. hodnocení poměrových ukazatelů v čase (základ finančního hodnocení podniku);
7. hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (systém DuPont, pyramidová soustava ukazatelů),
8. výpočet a hodnocení dalších ukazatelů (většinou absolutních – např. MVA, EVA),
9. aplikace specifických postupů (modely predikce finanční tísně, SWOT analýza, spider graf),
10. návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku a slouží tak jako podklad pro finanční řízení, plánování a prognózování.

Poměrové ukazatele a komparativní analýza [8],[15],[25]

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele (financial ratios); ty vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Např. zadluženost podniku vyjádříme jako podíl celkových dluhů na celkových zdrojích v %, rentabilitu tržeb jako podíl zisku připadajícího na 1 Kč tržeb (obvykle v %), obratovost zásob jako počet obrátek za rok (např. 5 krát) nebo ve dnech apod. Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky (mezipodnikové srovnávání) nebo s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními

podniky. Finanční analytik při analýze podniku musí přihlížet i k ekonomickému okolí podniku, především k tomu, na jakém typu trhu působí (zda má monopolní postavení, nebo působí v silně konkurenčním prostředí), zda jde o podnik s vysokým podílem stálých aktiv apod.

Americká praxe používá 5 skupin poměrových ukazatelů:

1. ukazatele likvidity (liquidity ratios) měřící schopnosti podniku uspokojit své běžné závazky,
2. ukazatele řízení (využití) aktiv, též ukazatele aktivity (asset management ratios) měřící schopnost podniku využívat svá aktiva,
3. ukazatele zadluženosti (debt management ratios) měřící rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem,
4. ukazatele výnosnosti (profitability ratios) měřící celkovou účinnost řízení (managementu) podniku,
5. ukazatele tržní hodnoty podniku (market value ratios) měřící cenu akcií a majetku podniku.

Jaká je konstrukce ukazatelů pro finanční analýzu?

Ukazatele likvidity

Zaměříme se na její měření. Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti (protože jde o budoucí čas, měli bychom použít projektované částky; pokud však nenastanou velké změny, použijeme současných účetních hodnot).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ (\text{current ratio})$$

Tento ukazatel, označovaný též jako likvidita 3. stupně, měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období (obvykle se počítá měsíčně). V čitateli se uvádějí veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli všechny peněžní závazky splatné do 1 roku (závazky z obchodního styku, závazky k zaměstnancům, splatné daně, splatné směnky, krátkodobé úvěry aj.).

Je to poměrně hrubý ukazatel platební schopnosti, ale pro svou jednoduchost je v praxi (i naší) velmi rozšířený. Srovnáváme jej s odvětvovým průměrem. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5-2,5. Čím je jeho hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti vyvolané tím, že podnik své výrobky neprodá (realizační riziko), nebo že odběratelé nezaplatí všechny pohledávky (inkasní riziko). Nesmíme však zapomínat na to, že příliš vysoká hodnota oběžných aktiv (větší než je optimum) snižuje výnosnost podniku, neboť jejich „výnosnost“ je téměř nulová.

Ukazatel likvidity 2. stupně,

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

označovaný též jako zkouška ohněm, měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Lépe proto vystihuje okamžitou platební schopnost. Zásoby jsou totiž obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva, jejich případný prodej je obvykle ztrátový a ohrozí-li budoucí výrobu, může dokonce vést až k bankrotu firmy. Srovnáváme jej s odvětvovým průměrem a se standardními hodnotami (1-1,5); prahová (kritická) hodnota je 1. [21]

Někteří finanční analytici používají i tzv. hotovostní poměr (cash likviditu). Ten se měří jako poměr

$$\frac{\text{hotovosti} + \text{obchodovatelné krátkodobé cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky (splatné)}}$$

uvádí se, že by měl mít hodnotu 0,5. [21]

Pokud jde o likviditu, platí tyto zásady:

- Je riskantní financovat stálá aktiva (budovy, stoje, zařízení), tj. nelikvidní aktiva, krátkodobými (tj. likvidními) závazky (to vyžadují i dříve uvedená bilanční pravidla).
- Analýzu likvidity bychom měli doplnit analýzou pracovního kapitálu.

Ukazatele řízení (využití) aktiv (ukazatele aktivity)

Ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které

by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva a pro celková aktiva.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby (náklady)}}{\text{průměrná zásoba}}$$

Ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období (obvykle za rok). Dělíme-li 360 počtem obrátek, dostaneme dobu obratu zásob ve dnech (hojně se používá u nás). Zájem je na zvyšování počtu obrátek (zkracování doby obratu), což obvykle vede ke zvyšování zisku, resp. k snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku. Protože zásoby jsou obvykle oceněny v nákladech na jejich pořízení, je žádoucí v čitateli zlomku místo tržeb (jsou v tržních cenách) použít „náklady na prodané zboží“. Zpřesněním je i použití „průměrného stavu zásob“ (jsou-li k dispozici měsíční údaje, vypočteme průměr z nich, jinak z jejich počátečního a konečného stavu). U nás oba ukazatele označujeme společným názvem „ukazatele rychlosti zásob“. [21]

Obrat zásob je nutné srovnat s odvětvovým průměrem (pokud by šlo o obchodní společnost, byl by velmi nízký, pokud o strojírenský podnik, byl by přijatelný).

$$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{jednodenní tržby}} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360}$$

Ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou podnik musí v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Zájem je na co nejkratší době inkasa (proto je tento ukazatel často používán pro zainteresovanost inkasního oddělení podniku). Jeho výše závisí i na úvěrové politice podniku. HIGGINS uvádí standardní hodnotu 48 dní.

Podobně počítáme dobu obratu (splácení závazků:

$$\text{doba obratu (splácení) závazků} = \frac{\text{závazky (z obchodního styku)}}{\text{roční tržby}/360}$$

Rozdíl dvou výše uvedených ukazatelů se označuje jako obchodní deficit; roste-li, znamená to, že klesá peněžní tok.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}}$$

Měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Je důležitý při úvahách o nových investicích (jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem obvykle svědčí o nízkém využívání výrobní kapacity). Při mezipodnikovém srovnání je nutné dát pozor na stav stálých aktiv (značně odepsaná stálá aktiva zvyšují hodnotu ukazatele), na rozdíly dané metodou odpisování popř. počítat se současnými hodnotami (reprodukčními cenami) stálých aktiv. HIGGINS uvádí hodnotu 5,1. [21]

$$\text{obrat pracovního kapitálu} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná výše pracovního kapitálu}}$$

je jedním z ukazatelů, který charakterizuje likviditu podniku. Je závislý na délce výrobního cyklu a době inkasa. Liší se podle odvětví.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby (výnosy)}}{\text{celková aktiva}}$$

Má obdobný význam jako předešlý ukazatel. Jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a že je třeba ji zvýšit (zvýšit tržby), zbavit se části majetku nebo kombinovat oba způsoby. [21]

Ukazatele zadluženosti (ukazatele finanční páky) a finanční stability

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhů.

Zadluženost měříme dvěma způsoby:

1. vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva:

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

Celkový dluh (v naší rozvaze položka cizí zdroje celkem) zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy. Věřitelé podniku dávají přednost nižšímu zadlužení, neboť to pro ně představuje nižší riziko, vlastníci podniku naopak chtějí využít finanční páky. Za předlužený podnik lze považovat takový, jehož dluhy jsou větší než hodnota jeho majetku (ta u pokračujícího podniku by se měla vyjádřit reprodukční nebo tržní hodnotou).

Při hodnocení zadluženosti bychom měli vždy přihlédnout k odvětví (oboru) podnikání a k dalším faktorům (k nákladům na cizí kapitál, ke stupni zhodnocení aktiv).

2. vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) ziskem před úroky a zdaněním (EBIT):

$$\text{úrokové krytí TIE} = \frac{EBIT}{\text{placené úroky}}$$

U podniků, které pracují s leasingovými aktivy, se doporučuje zjišťovat ještě ukazatele krytí fixních plateb a ukazatele krytí finančních potřeb peněžními příjmy (cash flow):

$$\text{ukazatel krytí fixních plateb} = \frac{EBIT + \text{leasingové aj. platby}}{\text{placené úroky} + \text{leasingové aj. platby}}$$

V současné době se místo ukazatele EBIT začal používat ukazatel EBITDA, tj. zisk před zaplacením odpisů a různých amortizací. Poměrový ukazatel nese označení EBITDA krycí poměr.

ukazatel krytí finančních potřeb peněžními příjmy =

$$\frac{EBIT + \text{leasingové aj. platby} + \text{úroky}}{\text{úroky} + \text{leasingové platby} + \frac{\text{dividendy na preferenční akcie}}{1-t} + \frac{\text{splátky dluhů}}{1-t}}$$

(t je míra zdanění zisku, pomocí které převádíme údaje na bázi před zdaněním)

Jako ukazatele charakterizující dobu splácení dluhů se používají i ukazatele cash flow, které zachycují skutečný tok příjmů a výdajů a často vypovídají o zdraví podniku víc, než ukazatele založené na zisku:

$$\text{doba splácení krátkodobých bankovních úvěrů} = \frac{\text{krátkodobé bankovní úvěry}}{\text{cash flow}}$$

$$\text{doba splácení celkových bankovních úvěrů} = \frac{\text{bankovní úvěry celkem}}{\text{cash flow}}$$

$$\text{doba splácení cizích zdrojů} = \frac{\text{cizí zdroje celkem}}{\text{cash flow}}$$

Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (zisk po zdanění). Používají se tyto ukazatele:

$$\text{rentabilita tržeb (obratu)} = \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{tržby}}$$

Balanced scorecard [24]

Novým nástrojem hodnocení podniků je i analytický nástroj zvaný balanced scorecard, jehož úkolem je sladovat zájmy managementu a zaměstnanců a strategických cílů a operativního řízení. Zabývá se čtyřmi okruhy otázek, a to:

1. pohledem zákazníka (rychlost dodávky, kvalita výrobku, tvorba hodnoty produktem pro zákazníka, náklady produktu),
2. vnitropodnikovou perspektivou (délka výrobního cyklu, produktivita práce, technologie, soulad podnikových cílů a měřítek hodnocení vnitropodnikových útvarů a pracovníků),
3. perspektivou budoucího růstu (inovace, nové výrobky),
4. finanční perspektivou (zaměření na tvorbu hodnot, tj. tzv. value based management).

Prvním krokem při zavádění BSC je stanovení vize podniku, dalšími formulace strategických cílů a způsobů jejich dosažení, zpracování dílčích cílů a postupů a zavedení systému neustálého zlepšování a zpětné vazby. Zavádění systému BSC provádí tým specialistů podobně jako při zavádění ukazatele EVA coby ukazatele hmotné zainteresovanosti pracovníků.

Trendová analýza

Výše uvedené poměrové ukazatele a jejich použití v komparativní analýze dávají okamžitý obraz o podniku, postrádají však časovou dimenzi. Analýza podniku by proto měla být doplněna analýzou trendu, tj. směru vývoje jednotlivých (alespoň rozhodujících) finančních ukazatelů. Tato analýza ukáže, zda se v čase situace určité oblasti nebo celého

podniku zlepšuje nebo zhoršuje. Obvykle se používá grafického znázornění. Účelné je sledovat vzájemné trendy vývoje ukazatelů; k tomu používáme různé soustavy nerovnic, které zachycují požadovaný vývoj jednotlivých ukazatelů. Tak např. je žádoucí, aby zisk rostl rychleji než tržby, tržby rychleji než počet pracovníků apod.

Mezipodnikové srovnání

Jedním ze způsobů zlepšování úrovně podniku je jeho srovnávání s jinými podniky – tradičně hovoříme o mezipodnikovém srovnávání. Těmi jinými podniky jsou obvykle podniky stejného průmyslového odvětví nebo výrobního oboru, podniky vyrábějící stejný druh výrobku nebo poskytující stejné služby, konkurenční podniky (těmi jsou často jen podniky zahraniční). Kromě dříve uvedených finančních ukazatelů se srovnávají výrobky a služby (úroveň, jakost, ceny), produktivita práce, náklady, použitá technologie atd. Používají se statistické charakteristiky (střední hodnoty – průměry, modus, medián), ukazatele variace (rozptětí směrodatná odchylka, rozptyl, variační koeficient), metody stanovení pořadí a vytváření skupin podniků s podobnými výsledky hospodaření aj. Podnik se srovnává s průměrnými hodnotami zjištěnými za odvětví, obor, skupinu konkurenčních podniků, s nejlepším podnikem, s doporučenými hodnotami (standards). Používají se různé moderní přístupy (analýza SWOT, benchmarking, sektorová analýza, aj.).

4.2.3. Provedení detailního auditu v oblasti obchodní činnosti

Tento audit je neméně důležitý stejně jako finanční analýza. V této oblasti se ovšem nelze spoléhat na oficiální dokumenty, protože tyto i když slouží jako podklad pro výroční zprávu společnosti, nemusí mít patřičnou vypovídací schopnost a v mnoha případech mohou být tyto informace zkresleny.

Rovněž tak získání informací je velice obtížné, protože střední management, který je má k dispozici je z různých důvodů nechce sdělit, především z obavy z důsledků svého předchozího jednání, které ne vždy bylo v souladu se zájmy společnosti A to jak na straně nákupu, tak na straně prodeje.

Tato oblast činnosti má největší potenciál pro zlepšení finanční situace.

Výhodou pro auditory je znalost prostředí a možnost získat pracovníky obchodu do společnosti provádějící tolling.

- a) V této fázi prověřování je nutné zaměřit se na vazbu výrobce – výrobek (produkt) – zákazník. To znamená, že výrobce nevyrábí na sklad a výrobek má konkrétního adresáta tedy zákazníka.
- b) Vyráběná produkce není ztrátová = je nutné prokázat, že se nejedná o ztrátovou produkci – je nezbytně nutné znát nákladovost realizované produkce. Minimálně nutno trvat na tvorbě kladného krycího příspěvku.
- c) Analýza nákupní činnosti
 - způsob realizace nákupu,
 - platební podmínky při realizaci nákupu.
- d) Analýza prodeje
 - organizace prodejní činnosti,
 - cenová politika,
 - realizace exportu,
 - marketingová strategie.

4.2.4. Audit v oblasti strategie

Znalost strategie zpracovatele je pro poskytovatele tollingu důležitá z důvodů vázanosti finančních prostředků v systému tollingu u zpracovatele. Lze uvažovat v těchto základních záměrech:

- záměr existovat ve stejné podobě,
- záměr existovat v restrukturalizované podobě,
- záměr nalezení strategického partnera,
- záměr exitové strategie – společnost končí svou činnost.

Informace jsou důležité nejen z pohledu finančních prostředků a jejich vázanosti, ale rovněž z pohledu včasné přípravy např. na ukončení tollingového vztahu se všemi náležitostmi, které k tomu patří. Systém tollingu předpokládá spolupráci se zpracovatelem na těchto záměrech tak, aby nedošlo ke škodám ať u zadavatele nebo zpracovatele.

K jednotlivým bodům:

1. Záměr existovat ve stejné podobě – pro oba subjekty se prakticky nic nemění. Spolupráce probíhá tak jak byla nastavena a pokud vyhovuje, není nutné nic měnit. Většinou při této situaci se vytváří natolik úzká vazba, že zadavatel, resp. zástupce zadavatele se stává neformálním členem vedení společnosti zpracovatele a pracovníci zadavatele jsou vnímáni jako zaměstnanci zpracovatele.
2. Záměr existovat v restrukturalizované podobě – platí vše, co bylo výše uvedeno. Navíc zadavatel má funkci poradce v týmu připravujícím restrukturalizační záměr a to na formální či neformální úrovni. Tato účast pak umožňuje včas reagovat na změny a připravit se na jinou formu existence zpracovatele. Jako příklad lze uvést změnu organizační struktury, kdy vnitropodnikové jednotky dostávají statut právních subjektů. Účelem může být příprava na prodej některých společností a to celých nebo jejich částí. V tomto případě by byla nutná reakce zadavatele spočívající minimálně ve změně legislativního rámce.
3. Záměr nalezení strategického partnera – platí vše jako v bodě 1. Při tomto záměru je zástupce zadavatele součástí vyjednávacího týmu, protože možnému strategickému partnerovi je nutné vysvětlit, na jakém principu společnost zpracovatele fakticky funguje, protože například při uzavřeném tollingu zpracovatel nevykazuje oběžná aktiva (pouze v omezeném minimálním rozsahu ta oběžná aktiva, která nejsou majetkem zadavatele) a je nutné zdůvodnit proč. Rovněž je nutné znát, jak si tento strategický partner představuje další spolupráci, zda tolling bude prováděn i nadále nebo se bude jednat o ukončení tollingového vztahu nebo o pokračování s úpravou legislativního rámce.
4. Záměr exitové strategie – společnost končí svou činnost. Zjištění, že taková strategie u společnosti požadující tollingové financování existuje nebo finanční a jiné ukazatele naznačují, že tato situace reálně může nastat, znamená, že je nepřípustné tolling zahajovat.

4.3. Rozhodnutí o tollingu

Pokud byly splněny zásady pro implementaci tollingu a současně předpoklady pro implementaci tollingu naznačují, že poskytnutí financování touto formou je vhodné a je

pro zainteresované subjekty vzájemně výhodné, dojde k rozhodnutí, že tolling implementován bude. Toto rozhodnutí o implementaci tollingu můžeme posuzovat ze dvou hledisek.

1. Jde o „veřejný“ zájem tzn., že subjekt (zpracovatel) je natolik zajímavý pro stát ať už z hlediska udržení zaměstnanosti, významnosti ve svém oboru podnikání nebo je důležitý z hlediska vyráběné produkce apod., tedy existuje zájem pokusit se takový subjekt sanovat. Většinou se takový subjekt nachází v krizové situaci, kde řešením není pouze implementace systému tollingu, ale je nutno realizovat další restrukturalizační opatření. Takovou situaci musíme hodnotit i z pohledu, kdy by takový subjekt čekalo insolvenční řízení s možností vyhlášení konkursu nebo realizovat pokus o jeho záchranu. Z praxe je možno citovat případ již v minulosti realizovaný, tedy projekt VÍTKOVICE – OSINEK. Samozřejmě vždy platí zásada, že se nejedná o prosté „nalití“ peněz do subjektu a prodloužení jeho agónie, ale jedná se o promyšlený projekt, který ve svém důsledku znamená udržení takového subjektu v chodu, udržení jeho hodnoty a např. možnosti další privatizace. Jedná se tedy o rozhodnutí, která varianta může být pro stát respektive majitele výhodnější. Zda insolvenční řízení a konkurs nebo pokus překonání krizové situace.
2. Hledisko investora – tedy společnosti, která má k dispozici finanční zdroje a tolling má ve svém podnikatelském záměru. Taková společnost, která pracuje na bázi soukromého investora, si vyhodnotí svá rizika při implementaci tollingu a při jeho realizaci chce na tomto systému významně profitovat. Nemusí se jednat o subjekt zpracovatele, který se nachází v krizové situaci, ale pouze se po určitou dobu potýká s nedostatkem finančních zdrojů na financování pracovního kapitálu. Tyto případy jsou v současné době nejčastěji realizovány.

Rozhodnutí o implementaci tollingu je fakticky završeno uzavřením řady smluv, které tvoří legislativní rámec vztahu zadavatel – zpracovatel.

Jedná se především o

- rámcovou smlouvu,
- zpracovatelskou smlouvu,
- smlouvy o obchodním zastoupení,
- mandátní smlouvy,

- smlouvy o dílo,
- obchodní podmínky.

Tento výčet smluv je pouze orientační, konkrétní smlouvy se zpracují na základě předmětu podnikání zpracovatele s potřeby, která vyplývá ze vztahu zadavatel – zpracovatel.

Současně je vhodné, aby tyto dokumenty byly schváleny valnými hromadami společností, protože musí být naprosto jasné, že zájmy vlastníků a vedení společnosti jsou totožné a nemůže tak dojít k následným rozporům v chápání a provádění vzájemné spolupráce.

4.4. Zpracování finančního plánu tollingového financování

Finanční plán se sestavuje na základě dílčích plánů činností zpracovatele a zadavatele, které převádí do hodnotového vyjádření. Dílčí plány činností zajišťují (podporují) plnění relevantních cílů. Plány takových činností musí být vzájemně propojeny.

Základní struktura dílčích plánů je následující:

- plán prodeje,
- plán nákupu,
- plán lidských zdrojů,
- plán výroby,
- plán oprav a údržby majetku,
- plán investic do rozšíření, obnovy nebo modernizace majetku.

Finanční plánování prognózuje budoucí vývoj zejména v kontextu s jeho cíli, popř. aktuálním stavem jejich plnění, trhem, konkurencí, legislativou, cykly ekonomiky atd. Modeluje budoucí stavy, které může management za předpokladu aktivního, systematického a racionálního jednání, finančního řízení a rozhodování dosáhnout.

Plánování je především proces, jehož hlavním účelem je zpracovat scénáře možného dalšího vývoje a stanovit optimální reakce managementu na ně. Je doprovázeno soustavou výpočtů, které jsou uspořádány do požadovaných výstupů (např. výkazů, přehledů, tabulek, modelů a komentářů).

Z nejširšího hlediska je účelem finančního plánu podporovat, stanovením strategie a taktiky, splnění cílů podniku. Finanční plánování se jednoznačně spolupodílí na zvyšování tržní hodnoty společnosti. Finanční plán je integrujícím plánem podniku, neboť veškeré činnosti (dílčí plány) se v důsledku promítají do peněžních prostředků; věcné podnikové toky musí být tedy v korelaci s toky peněžními. Je důležitým prostředkem pro komunikaci s externími subjekty a významným nástrojem podnikového řízení.

Hlavní přínosy finančního plánování pro podnikání lze spatřovat zejména v:

- zpracování strategie a taktiky vedoucí k dosažení cílů podniku,
- pravidelném zpracování analýz vnějších i vnitřních podmínek pro podnikání a v preventivních reakcích podnikového managementu na ně, tj. aktivní předcházení problémům,
- minimalizaci riskantního jednání managementu, tj. odhalení případných negativních jevů v budoucnosti, plynoucích z optimistických, resp. nereálných (papírových) předpokladů budoucích výsledků,
- modelování dopadu současných rozhodnutí managementu do budoucnosti v číselném vyjádření,
- zajištění věcného a peněžního souladu dílčích podnikových plánů a podnikových činností,
- kvantifikaci hodnoty, struktury a doby splatnosti zdrojů kapitálu pro realizaci plánovaných věcných podnikových činností, v prověření možností zajištění chybějících zdrojů kapitálu,
- identifikaci a řízení rizika vyplývajícího ze zapojení různých zdrojů kapitálu do podnikání,
- zajištění optimálního využití instalovaných výrobních kapacit, v optimální kombinaci výrobních faktorů,
- odstranění, popř. minimalizaci komunikačních bariér uvnitř podniku,
- cílevědomém chování prvků systému (pracovníků). [7]

Finanční plán poskytuje rovněž řadu praktických výstupů:

- plánované hodnoty variabilních a fixních nákladů,
- rozbor a komentování syntetických absolutních ukazatelů uvedených v účetních výkazech,
- rozbor plánovaných tržeb podle odběratelů a odhad pravděpodobnosti realizace obchodu,
- platební kalendáře,
- porovnání plánovaných hodnot s cíli podniku, např. nástroji finanční analýzy.

Pro sestavení finančního plánu nebo pro forma výkazu „výkaz zisku a ztráty“ se v praxi obvykle používají vnitropodnikové plánovací formuláře (modely), jejichž struktura je totožná s účtovou osnovou podniku. Po naplánování relevantních položek výnosů a nákladů umožní modely automatizované sestavení uvedeného výkazu. Poté následuje sestavení pro forma výkazů „rozvah“, resp. „výkaz o peněžních tocích“. Sestavené výkazy se testují prostřednictvím nástrojů finanční analýzy (zejména poměrových ukazatelů) s cíli podniku. v případě nedosažení potřebných parametrů plánovaných hodnot se plánovací proces (i několikrát) opakuje.

Krátkodobý finanční plán je významným nástrojem taktického finančního řízení podniku. Účelem krátkodobého finančního plánování je:

- zajistit splnění relevantní části strategických podnikových záměrů uvedených v dlouhodobém finančním plánu (např. zahájit či dokončit investiční projekt, zahájit či dokončit vývoj nového výrobku, udržet tržní podíl (obrat, resp. počet zákazníků apod.),
- zajistit solventnost podniku,
- zajistit plánovanou tvorbu vlastních interních zdrojů financování,
- snížit potřebu podnikového kapitálu.

Plánování variabilních nákladů

Variabilní náklady můžeme naplánovat v zásadě dvěma metodami:

- relací nákladových druhů k tržbám,
- autonomním (individuálním) plánováním nákladových druhů.

Plánování variabilních nákladových druhů pomocí relace k tržbám

Základním předpokladem pro použití této metody v praxi je relativní stálost sortimentu výroby. U variabilních nákladových druhů zjistíme jejich podíl na tržbách v minulých obdobích. Alternativně lze podíl variabilních nákladů na tržbách stanovit expertním odhadem. Vypočtené podíly, tj. haléřové ukazatele nákladových druhů na 1 CZK tržeb, vynásobíme plánovanou hodnotou tržeb (v CZK) pro plánovací období.

Při očekávané změně cen vstupů a nezměněném sortimentu prodeje upravíme hodnotu haléřových ukazatelů příslušného nákladového druhu a následně vynásobíme plánovanou hodnotou tržeb pro plánovací období.

V případě změn sortimentu prodeje použijeme pro plánování variabilních nákladů individuální způsob nebo odhad podílu nákladových druhů na tržbách stanovíme expertně.

Příklady variabilních nákladů, které lze naplánovat uvedeným způsobem:

- základní i pomocný materiál,
- variabilní část režijního materiálu,
- výrobní energetické náklady, výrobní osobní náklady,
- výrobní kooperace,
- povrchová úprava,
- obaly, požadované zkoušky,
- dopravní náklady pod.

Individuální plánování variabilních nákladových druhů

Smysluplné použití této plánovací metody v praxi umožní plánová kalkulace neúplných (variabilních) nákladů.

Postup je následující:

- Obchodní plán stanoví objem výroby (v hmotných jednotkách) výrobků, resp. výrobkových představitelů.
- Zpracuje se kalkulace neúplných nákladů na jednotku podnikového výkonu (výrobkového představitele nebo výrobku).

- Kalkulaci neúplných nákladů vynásobíme plánovaným objemem výroby výrobkového představitele nebo výrobků v hmotných jednotkách; výsledkem je plánovaný objem nákladových druhů (v CZK).

Plánování fixních nákladů

Hodnota fixních nákladů se plánuje individuálně, a to po nákladových druzích, resp. jejich detailních položkách.

Hodnotu plánovaných fixních nákladů plánují v souladu s podnikovou metodikou odborné útvary. Tvůrce finančního plánu nepřijímá poskytnuté údaje pasivně, ale ověřuje jejich oprávněnost a přiměřenost.

Posuzuje se zejména:

- plánovaný objem výnosů, a to z důvodu tvorby zdrojů na úhradu fixních nákladů,
- skutečnost zda se podnik nachází v období růstu, stagnace nebo útlumu, což limituje výši fixních nákladů,
- očekávané změny cen pořízení fixních nákladů,
- plánované změny v majetkové struktuře podniku (pro plánování odpisů dlouhodobého majetku, oprav nebo revizí majetku apod.),
- plánované změny v kapitálu podniku (pro naplánování nákladových úroků),
- korelace s plánovanými analogickými položkami provozních a finančních výnosů; jedná se např. o plánování zůstatkových cen plánovaných prodejů veškerého podnikového majetku apod.

Nákladové druhy, jejichž prognózu je velmi obtížné nebo nemožné stanovit (kursové ztráty, opravné položky k majetku apod.), je nutné z důvodu opatrnosti naplánovat formou odborného odhadu.

Plánování peněžních toků

Peněžní toky podniku jsou tvořeny jeho příjmy a výdaji. Rozdíl příjmů a výdajů za relevantní období tvoří čistý peněžní tok. Výkaz peněžních toků (cash flow) je možné sestavit

přímou nebo nepřímou metodou. Základem sestavení výkazu o peněžních tocích přímou metodou jsou plánované příjmy a výdaje období.

Příklady podnikových příjmů:

- inkaso veškerých pohledávek,
- prodej za hotové,
- čerpání bankovního úvěru,
- záloha od odběratele,
- příjem dotace atd.

Příklady podnikových výdajů:

- úhrada závazků z obchodních vztahů (dodavatelé),
- platby daní,
- výplata dividend,
- splátky jistiny a úroků z bankovního úvěru atd.

Nepřímá metoda sestavení výkazu o peněžních tocích vychází z výsledku hospodaření, který se upravuje v oblasti provozní, investiční a finanční na příjmy a výdaje.

Zatím co informace o plánu výroby, plánu nákladů (včetně kalkulací), plánu lidských zdrojů, jakož i o dalších částech podnikového plánu by měl zadavatel získat od zpracovatele a podrobit kritickému rozboru, sestavení finanční projekce tollingového financování je plně v jeho kompetenci (pochopitelně s využitím podkladů zpracovatele).

Tento krok je před zahájením tollingu zcela nezbytný, neboť tato finanční projekce poskytne zásadní informace o výši potřebných zdrojů a jejich časovém rozložení. V praxi se zatím osvědčilo zpracování tollingové projekce cash flow v týdenních intervalech, přičemž celková délka plánovaného období by měla být minimálně tak velká, až dojde k ustálení výše potřebných finančních zdrojů, případně k jejich poklesu.

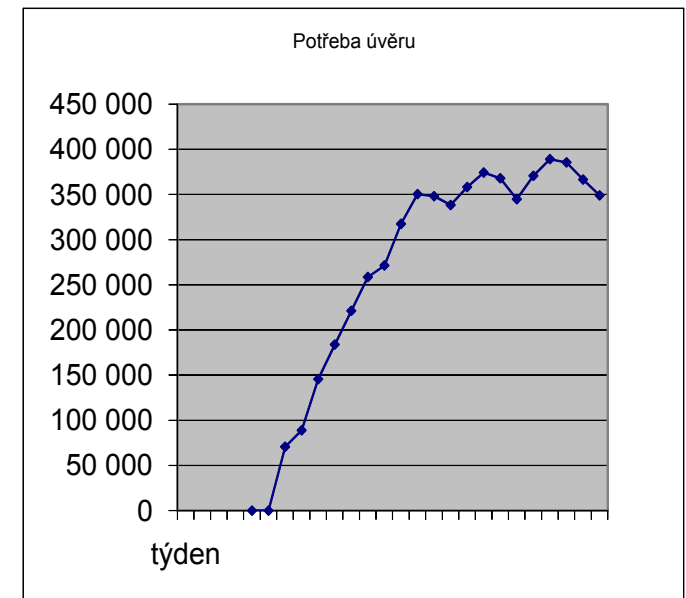
Na následujícím modelu uvádím praktický příklad možného propočtu cash flow konkrétního projektu. Je sestaven na období jednoho pololetí, častěji se však setkáme s projekcí minimálně na jeden, někdy i dva roky. Model je prezentován v agregovaném tvaru a vychází ze souboru podrobných dílčích propočtů. Jednalo se o uzavřený tolling, zadavatel však nakupoval pouze materiálové vstupy, zpracovatel pak hradil zbylé náklady, včetně faktur za energii a palivo ze zpracovatelské odměny.

Model peněžních toků a potřeby zdrojů při realizaci metody tolling

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
		leden				únor				březen				duben				květen				červen					
nakupovaný materiál - fakturace	tis.Kč							18 264	21 422	30 667	32 358	32 358	32 358	32 358	27 735	31 569	31 569	31 569	27 735	31 569	31 569	31 569	27 735	31 569	31 569	23 113	2
platba za nakupovaný materiál	tis.Kč								18 264	21 422	30 667	32 358	32 358	32 358	32 358	27 735	31 569	31 569	31 569	27 735	31 569	31 569	31 569	31 569	27 735	31 569	2
zpracovatelská odměna vč.DPH	tis.Kč							5 867	7 144	9 802	12 432	12 432	12 432	12 432	11 954	13 965	13 965	13 965	11 954	13 965	13 965	13 965	11 954	13 965	13 965	9 529	
mandátní odměna vč.DPH	tis.Kč							1 100	1 100	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	2 180	
platba zprac. a mand.odm.	tis. Kč							7 605		35 215	7 606				31 285	35 215			31 284	31 284			34 921	31 285			
odkoupení NV a HV, doplnění zásob	tis.Kč							63 100				5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000										
zvýšení stavu HV pro sezónní řešení	tis.Kč							0	0	0	0	0	0	0	6 092	6 092	6 092	6 092	2 031	2 031	2 031	2 031	4 874	4 874	4 874	4 874	
fakturace (tržby jen export bez DPH)	tis.Kč							24 470	28 699	41 086	44 987	44 987	44 987	44 987	39 963	45 486	45 486	45 486	39 963	45 486	45 486	45 486	39 963	45 486	45 486	33 302	3
inkaso tržeb	tis.Kč													24 470	28 699	41 086	44 987	44 987	44 987	44 987	39 963	45 486	45 486	45 486	39 963	45 486	4
	tis.Kč																										
odvody DPH	tis.Kč																	-2 429				-11 245				-9 990	
CF	tis.Kč					0	0	-70 705	-18 264	-56 637	-38 273	-37 358	-37 358	-12 888	-46 036	-32 956	2 326	9 755	-19 897	-16 063	6 363	23 131	-25 878	-18 408	3 521	19 034	1
CF kumulované	tis.Kč					0	0	-70 705	-88 969	-145 606	-183 879	-221 237	-258 595	-271 483	-317 519	-350 475	-348 149	-338 394	-358 290	-374 353	-367 989	-344 858	-370 736	-389 143	-385 623	-366 589	-34
Potřeba cizích zdrojů	tis.Kč					0	0	70 705	88 969	145 606	183 879	221 237	258 595	271 483	317 519	350 475	348 149	338 394	358 290	374 353	367 989	344 858	370 736	389 143	385 623	366 589	34

PŘEDPOKLADY :

- 1) ZADAVATEL je v přímé vazbě na dodavatele materiálu a odběratele výrobků
- 2) Propoččet je proveden na výrobu výrobku XXX, výroba v 7.-26.týdnu celkem 516 000 ks.
- 3) Cena nakupovaného jednicového materiálu 39,56 €/ks
- 4) Nákupní faktury splatné následující týden, prodejní faktury 6 týdnů
- 5) Marže ZPRACOVATELE 18 mil.Kč/rok (1% z obrátu)
- 6) Nákup bez DPH - vše dovoz
- 7) Prodej výrobků XXX bez DPH - vše vývoz
- 8) Zpracovatelské a mandátní odměny : DPH 19%
- 9) Záloha na zprac. odměnu 50%
- 10) Na začátku financování ZADAVATEL odkoupí od ZPRACOVATELE nedok. výrobu a hotové výrobky za 53 mil.Kč bez DPH = 63,1 mil.Kč vč. DPH
- 11) Kurs EUR v době zpracování projekce 28,50 Kč
- 12) Doplnění zásob o 30 mil.Kč od 11.týdne
- 13) Nadměrný odpočet DPH pouze za zprac. a mandátní odměnu
- 14) V modelu je zahrnuta potřeba zdrojů pro financování skladu hotových výrobků-sezónní výkyvy prodeje XXX. Ve II.pol.další potřeba 106 mil.Kč



Už i z tohoto jednoduchého modelu je zřejmé, že finanční projekce musí počítat nejen s pravidelnými úhradami a inkasem, ale i s těmi výkyvy a odchylkami, které se dají předvídat (sezónní poptávka po výrobcích a nutnost zvýšení skladů hotových výrobků bez inkasa po určitou dobu, potřeba předzásobení při plánované odstávce zařízení u dodavatele atd.).

Takto vypočtená potřeba cizích zdrojů pro financování pracovního kapitálu je důležitou informací pro zadavatele, přesto je zpravidla s ní třeba zacházet pouze orientačně a postupně ji zpřesňovat po uzavření smluv s dodavateli i odběrateli, korigovat ji o nově sjednané lhůty splatnosti na vstupu i výstupu, vzít v úvahu bonitu a platební morálku odběratelů atd.

Dosti často se v počátečním období realizace tollingu projevuje určitá nedůvěra dodavatelů k novému partnerovi (zadavateli tollingu) a mohou požadovat zálohové platby. Můžeme se setkat i s požadavkem postupného umořování starých dluhů zpracovatele (například procentem z hodnoty nových dodávek) – s těmito požadavky často přicházejí monopolní dodavatelé, přičemž tento monopol nemusí vždy vyplývat z výlučnosti výrobků, ale může jít například o technické spojení dodavatele se zpracovatelem a to např. potrubní sítě nebo elektrickým vedením, dále může jít o certifikovaného dodavatele pro daný výrobek atd. Tyto staré závazky by však měl obvykle řešit zpracovatel ze své zpracovatelské odměny.

Samozřejmým předpokladem je také sestavení finanční projekce u zpracovatele, jehož příjmem je především zpracovatelská odměna (případně odměny z mandátní smlouvy, smlouvy o obchodním zastoupení), ze které hradí mzdy, povinné odvody, nákupy režijního materiálu (v řadě případů i nákupy všech paliv a energií) a další. Plán cash flow by zpracovatel měl dát k dispozici zadavateli jako důkaz „průchodnosti“ tollingového záměru, že zpracovatel bude schopen z tollingové odměny hradit zpracování zadavatelem vloženého materiálu a dokončit výrobu finální produkce.

4.5. Zahájení financování metodou tollingu

Zahájení financování je akt, který může být realizován až v okamžiku, kdy smluvní dokumentace tvořící legislativní rámec je komplexní a je potvrzena zúčastněnými stranami. Již v dokumentaci je určeno jakým způsobem bude financování zahájeno. Zahájení financování má několik možností, které respektují metodu použití tollingu.

V případě užití

1. **Uzavřený tolling** – je vhodné zahájit financování odkupem nedokončené výroby a zásob zpracovatele. Takto docílit stavu, aby nedošlo ke smíšení vstupních surovin a následným diskuzím, které vstupní komodity jsou kým ve skutečnosti vlastněny. Např. v hutní výrobě by bylo velice obtížné rozlišovat, zda např. šrot jako vsázka pro výrobu oceli je zbytek patřící zpracovateli nebo se jedná již o dodávku, která patří již zadavateli. Tento příklad uvádím, protože lze na něm dokumentovat právě otázku vlastnictví k nakupovaným vstupům. Tento způsob zahájení financování je velmi administrativně náročný zejména z hlediska zachycení v účetnictví, protože je nutné před odkoupením nedokončené výroby a zásob provést fyzickou inventuru těchto aktiv a na základě takto provedené inventury teprve realizovat jejich odkup. V tomto případě je nutné tuto fyzickou inventuru provést následně znovu a to kvůli tomu, abychom se přesvědčili, že původní hodnota, za kterou byl realizován odkup, byla správná. V reálném vztahu se jedná o to, že pokud budeme provádět inventuru těchto komodit k ultimu daného měsíce, údaje z informačního systému budeme mít k dispozici ne dříve než za 15 dnů, pak bude realizován odkup, a protože podnik je „živý organismus“ a po tu dobu nedošlo k zastavení výroby, musíme tyto hodnoty znovu prověřit a přesvědčit se o jejich správnosti.
2. **Tolling kombinovaný s projektovým financováním** – v tomto případě se jedná o jednodušší formu zahájení financování, protože příslušný projekt nebo resp. zakázka je přesně definován, má svůj termín zahájení i dokončení. Je ovšem možné zahájit financování vstupem do již rozpracovaného projektu, realizovat odkoupení rozpracovanosti, pak má tento postup aspekty podobné jako v předcházejícím bodě.

4.5.1. Zachycení tollingových operací v účetnictví

Obecně můžeme říct, že okamžik zahájení financování je velice důležitý pro oba subjekty tedy zadavatele i zpracovatele a to nejen z důvodů přesunů finančních prostředků, ale především proto, že je nutné od tohoto okamžiku detailně zachytit veškeré finanční operace v účetnictví tak, aby nedošlo v budoucnu k pochybnostem, jak byly tyto operace prováděny. Potřeba zachycení těchto operací jak v účetnictví zadavatele, tak v účetnictví zpracovatele vytváří značné nároky na informační a účetní systém. V praxi to znamená, že v případě uzavřeného tollingu je nutné vést v účetnictví zadavatele stejné v členění na organizační útvary, které je totožné se členěním zpracovatele. Takové zachycení tollingových

operací se realizuje tak, aby co nejvěrněji připomínalo situaci, kdy zpracovatel financování metodou tollingu nepotřebuje. Znamená to výnosy, náklady, majetek, závazky a hospodářský výsledek zachytit v součtu se společností zpracovatele tak, jako by tolling neexistoval. Tedy náklady a výnosy se sledují ve stejném členění vnitropodnikových středisek, stejně tak jako aktiva a pasiva. Součet aktiv a pasiv s odpovídajícími aktivy vnitropodnikových středisek u zpracovatele pak umožňuje podat informaci o jejich stavu jako celku. Pokud se týká součtu nákladů a výnosů v členění jednotlivých středisek pak jsou vyloučeny vzájemné fakturace služeb v podobě vyúčtování zpracovatelských odměn, odměn za obchodní zastoupení při nákupu materiálu a mandátních odměn za organizace prodeje výrobků. V součtu rozvahových položek pak jsou vyloučeny vzájemné pohledávky a závazky. Zásadním předpokladem pro výše uvedené je dodržení totožných principů vedení vnitropodnikového účetnictví jak na straně zpracovatele, tak na straně zadavatele. Velice vhodné je v tomto případě totožné označení střediskového členění a společných účtů a tj. i číselné označení syntetických i analytických účtů. Dodržování stejných principů pro oceňování materiálových zásob, oceňování zásob vlastní výroby, použití kurzu cizích měn je samozřejmostí. Veškeré tyto účetní operace probíhají dle zákona č. 563/1991 Sb., který stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví. [28]

I. Popis jednotlivých účetních operací

- zpracovatel buď vlastními zdroji, nebo na základě bankovního úvěru nakupuje na svůj účet materiál, suroviny, případně energie, charakteru jednicové spotřeby, možno rozšířit i na další náklady, např. režijní materiál, dopravní či jiné externí služby, osvědčuje se však omezit na materiál jednicové spotřeby, kde se lze opřít o technicko-hospodářské normy spotřeby,
- nákup realizuje zadavatel svými pracovníky nebo pracovníky zpracovatele coby svého obchodního zástupce; v tomto případě je součástí financovaných nákladů i odměna obchodnímu zástupci; ta se může stát součástí pořizovacích nákladů na materiál,
- takto pořízený materiál a energie se dává k dispozici pro výrobu financované společnosti; tato společnost jej eviduje jako materiál přijatý ke zpracování jen v jeho první fázi (tj. materiál na skladě),
- u neskladovatelných médií toto nelze, spotřeba médií se nákladově alokuje v nedokončené výrobě financující organizace,

- v nedokončené výrobě financující organizace se alokuje rovněž materiál přímé spotřeby,
- je-li výroba realizována ve více výrobních fázích, lze přiměřeně účtovat i na účtech polotovarů vlastní výroby a konečně i na účtech hotových výrobků,
- financuje-li zadavatel náklady výrobní či odbytové režie, volí adekvátní formy účtování a přiřazování režii,
- zadavatel hotové výrobky prodává svým jménem odběratelům; prodej realizuje vlastními pracovníky, resp. pracovníky financované organizace na komisionářskou smlouvu za úplatu. Tato úplata se stává součástí financovaných nákladů, má režijní charakter,
- zadavatel hradí financované společnosti zpracovatelskou odměnu za zhotovení výrobků z dodaného materiálu a energií a s případným refinancováním režijních nákladů na základě smlouvy o dílo,
- výše zpracovatelské odměny se odvodí z měsíčního zúčtování výnosů financující organizace z tržeb za prodané vlastní výrobky a služby, změny stavu zásob vlastní výroby, aktivace, případně ostatních položek výnosů a nákladů financující organizace na tyto výnosy. Náklady zahrnují rovněž úroky v případě poskytnutí bankovního úvěru a náklady povahy správní režie financující organizace,
- zadavatel musí realizovat v procesu přiměřený zisk,
- zpracovatelská odměna vyplývá z rozdílu nákladů a výnosů financující organizace se započtením jejího zisku,
- stanovení odměny jako taxy na jednotku objemu vyrobených, resp. prodaných výrobků je rovněž možné, vyžaduje však vysokou míru kalkulační připravenosti pro daný sortiment výroby,
- odměny financované společnosti jsou zatíženy DPH.

II. Předpoklady účetnictví a financování

- zadavatel zobrazuje výrobní proces po linii spotřeby financovaných nákladů, a to ve všech jeho fázích, tj. od materiálu na skladě přes nedokončenou výrobu a polotovary až k hotovým výrobkům,

- zadavatel má předpoklady pro fakturaci dodaných výrobků na odběratele,
- zpracovatel zobrazuje stejný výrobní proces po linii svých přídavných nákladů ve stejné struktuře výrobních fází od nedokončené výroby přes polotovary až k hotovým výrobkům. Jedná se o náklady především personální, náklady na opravy, odpisy dlouhodobého majetku, nakupované služby atd.,
- zpracovatel výnosově kryje své náklady zpracovatelskou odměnou vyfakturovanou na zadavatele,
- osvědčuje se vést účetnictví souběžně v obou společnostech na stejných principech, tj. s aplikací stejného účtového rozvrhu, a na bázi stejných účetních a oceňovacích principů, avšak samozřejmě v autonomních účetních knihách syntetické i analytické evidence,
- za předpokladu důvěry zadavatele ve zpracovatele je možno k účtování v knihách financující společnosti využít účetních pracovníků financované společnosti a to zejména v oblasti výrobního účetnictví (spotřeba materiálu, účtování o nedokončené výrobě, předávky polotovarů, náklady na realizaci hotových výrobků, přiřazování režijních nákladů v případě, že je zadavatel zahrnuje do svých nákladů atd.),
- zadavatel vede analytickou evidenci pohledávek a závazků,
- účtování o finančních operacích se předpokládá přímo pracovníky zadavatele (účtování plateb závazků, přiřazování inkas k pohledávkám, účtování o kursových rozdílech atd.),
- zadavatel musí být schopen spravovat běžný účet u banky, zadávat příkazy k platbám závazků, obsluhovat komunikační systém s bankou, u níž je veden běžný účet,
- jsou dány možnosti inventarizace majetku zadavatele zejména se zřetelem k zásobám, jež spravuje financovaná organizace.

III. Zahraničně obchodní operace

- v případě licencovaného vývozu musí zadavatel zajistit vývozní licence na své jméno, vystupuje totiž jako dodavatel výrobků a tudíž jako vývozce,
- obdobně jako v předcházejícím bodu vystupuje zadavatel jako dovozce, nakupuje-li financovaný materiál a suroviny z dovozu,

- vývoz pro účely DPH dokládá vývozními celními deklaracemi, na nichž vystupuje jako vývozce financující organizace,
- služby celního deklaranta může společnost vykonávat sama, nebo může v této věci pověřit financovanou či jinou organizaci za úplatu. Tato úplata je rovněž součástí nákladů na financování ve financující organizaci,
- pojištění vývozu je rovněž součástí nákladů financující organizace.

Shrnutí

Zavedení uzavřeného tollingu je náročný projekt vyžadující složitou administrativně – technickou a legislativní přípravu a vyžaduje úzkou součinnost financované a financující organizace. Velkou výhodou je znalost prostředí zpracovatele a možnost převedení vybraných pracovníků zpracovatele k zadavateli.

Jednodušší je situace u tollingu kombinovaného s projektovým financováním, kdy zadavatel účtuje na zakázku otevřenou k danému projektu, jednak jednicové materiálové náklady a služby týkající se daného kontraktu včetně služeb zpracovatele a současně režijní náklady zadavatele jsou přiřazovány rozvrhem podle předem stanoveného klíče.

4.6. Věcný harmonogram implementace tollingu

Zásady a předpoklady pro implementaci tollingu nám prakticky definují určité etapy prací, které se musí zvládnout ještě před tím, než tolling bude implementován a zahájen. Tyto činnosti je možno seřadit následujícím způsobem:

I. etapa – Oslovení

Potenciální příjemce tollingu (možný zpracovatel) na základě analýzy stavu své společnosti zjistí kritický nedostatek zdrojů pro financování pracovního kapitálu a při omezených možnostech jejich získání klasickou cestou (banky, dodavatelský úvěr apod.) zahájí jednání o možném dodatečném způsobu financování tollingovou metodou. Společností, nabízejících tollingové financování není v naší republice mnoho (v jedné z nich jsem zaměstnán), takže k oslovení takové společnosti ze strany subjektu požadujícího tollingové financování může dojít například na základě kontaktů z minulosti tj. z období realizace projektu VÍTKOVICE–OSINEK.

II. etapa – Zásady a jejich splnění

Již při prvním setkání zástupců žadatele o tolling a poskytovatele tollingu jsou předloženy zásady definované v kapitole 4.1 – Zásady pro implementaci tollingu, které bezpodmínečně musí žadatel splňovat. Tento okamžik je zásadní pro vůbec další pokračování jednání. Současně je dohodnut termín, kdy ze strany žadatele budou předloženy podklady, které potvrzují splnění uvedených zásad. Pokud nebudou splněny všechny definované zásady, jednání dále nepokračují. Pokud zásady splněny jsou a subjekt poskytující tolling uzná, že má smysl dále se subjektem zabývat, jednání pokračují a směřují k předpokladům pro uplatnění tollingu.

III. etapa – Předpoklady implementace a jejich splnění

V této etapě jde o definování předpokladů pro uplatnění tollingu a provedení auditu žadatele ve všech jeho oblastech tak jak je uvedeno v předpokladech pro implementaci. Tato část je administrativně i časově nejnáročnější, protože záleží na mnoha skutečnostech:

- velikost subjektu žadatele,
- složitost organizačního uspořádání,
- náročnost na finanční zdroje,
- složitost a délka výrobního cyklu,
- orientace žadatele ve smyslu tuzemsko export apod.

IV. etapa – Finanční analýza jako podklad pro rozhodnutí

Na základě provedených auditů jednotlivých činností zpracovatele je zpracována finanční analýza, jejíž výstupem musí být, že když společnost využije metody tollingu jako dodatečného zdroje svého financování, bude schopna plnit své závazky jednak vůči zadavateli (poskytovali tollingu) a jednak ve vztahu k externímu prostředí tzn., že bude schopna plnit své závazky např. z titulu povinných odvodů, bude schopna plnit své závazky vůči zaměstnancům a další. Projednáním těchto výstupů se prakticky dojde k definitivnímu rozhodnutí zda tolling implementovat či nikoliv.

Nutné je ovšem brát v úvahu, že předcházející etapy jsou náročné a to jak z hlediska administrativního, tak z hlediska věcného a časového a zejména u zadavatele to způsobuje vytížení jeho pracovníků (kapacit). Proto je vhodné již

při zahájení jednání se subjektem žádajícím o financování metodou tollingu uzavřít smlouvu, která bude respektovat zachování důvěrnosti poskytovaných informací, bude definovat jednotlivé kroky vzájemné spolupráce a bude stanovovat odměnu zadavatele za provedené úkony a to i v případě, že tolling implementován nebude. Tato odměna musí minimálně pokrývat náklady zadavatele spojené s prováděním činností při auditu, při prověřování splnění definovaných zásad, resp. ostatních činností, které jsou nutné zajistit.

Na takovém postupu není nic neobvyklého, jedná se o smlouvu podobného charakteru, jaké běžně používají poradenské společnosti v oblasti ekonomiky, organizace, či financí.

V. etapa – Finanční plán

Zpracování finančního plánu. Tato etapa je již posledním krokem před zahájením tollingu a prakticky navazuje na rozhodnutí, že tolling implementován bude.

Do tohoto finančního plánu je zpracováno především:

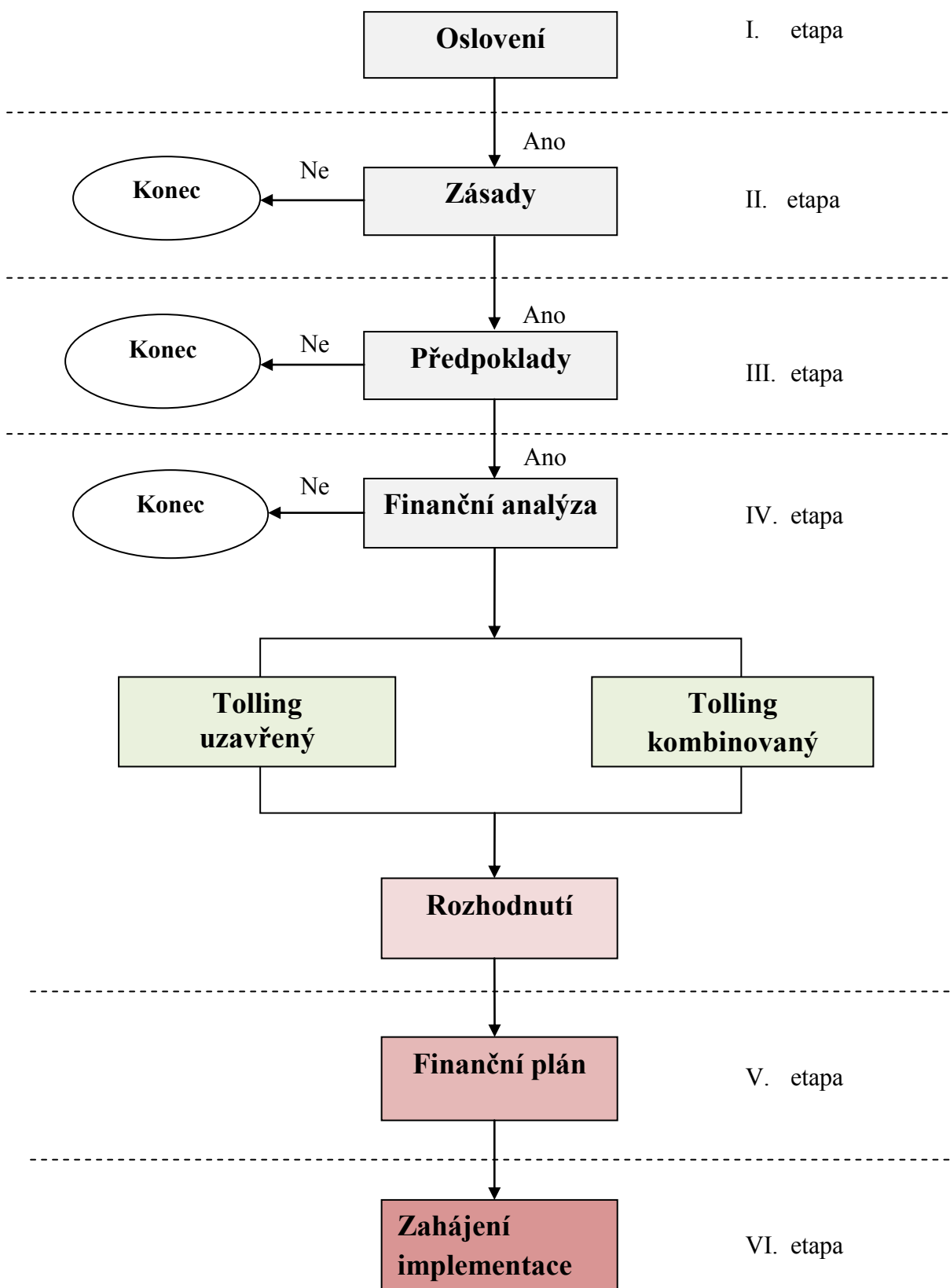
- objem finančních prostředků nutný pro financování metodou tollingu,
- podmínky, které respektují uzavřenou smluvní dokumentaci, která vytváří legislativní rámec vztahů zadavatel – zpracovatel,
- objem a hodnota vstupů (plán nákupu),
- objem výstupů a jeho hodnota (obchodní plán).

Zde uvádím pouze zásadní oblasti, které jsou zakomponovány do finančního plánu, detailně je náplň finančního plánu uvedena v předcházejících kapitolách.

VI. etapa – Zahájení implementace

Zahájení implementace tollingu může proběhnout několika způsoby, o kterých jsem se již podrobně zmínil v předcházejících kapitolách. Tento okamžik klade vysoké nároky na připravenost obou subjektů v oblasti účetnictví a informačních systémů, protože veškeré operace, které termínem zahájení implementace začnou probíhat, musí být zachyceny včas a to nejen jako oficiální účetní operace, ale musí být zachyceny i v operativní evidenci, která nemusí být vždy součástí výkaznictví vůči externímu okolí společnosti, ale je nutno vést tyto záznamy z důvodu technického, výrobního, ekonomického aj. pro potřeby zpracovatele i zadavatele.

Zjednodušeně můžeme znázornit průběh implementace následujícím způsobem Obr. 6.



Obr. 6 – Schematické znázornění harmonogramu implementace tollingu

Vysvětlivky ke schématu

Ne (Zásady)nesplněna definovaná zásada jako základ pro další jednání

Ne (Předpoklady)provedený audit vykazuje např. rozdílný názor na provádění některých činností u zadavatele a zpracovatele např. v případě exportu apod.

Ne (Finanční analýza).....výstupy z finanční analýzy neprokáží schopnost zpracovatele, že existuje možnost i při implementaci tollingu vymanit se z krizové situace nebo potíží

Konecjednání ukončeno, tolling nemá smysl implementovat.

5. ROZDÍL V POJETÍ FINANCOVÁNÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU V SOUČASNÉ DOBĚ BĚŽNĚ POUŽÍVANÝMI NÁSTROJI A TOLLINGEM

V této kapitole bych chtěl definovat rozdíl mezi metodou tollingu a běžně používaným krátkodobým financováním např. typu bankovního úvěru, ať už na bázi krátkodobého úvěru na pohledávky, nebo krátkodobého úvěru tzv. kontokorentu. Dle mého názoru je definování tohoto rozdílu zásadní ve vztahu k dosud přijímanému názoru, že u obou případů se jedná o půjčku. Ve své praxi jsem se právě s tímto názorem mnohokrát setkal, kdy společnost, která poskytuje tolling je vnímána jako společnost, která má k dispozici finanční zdroje, tyto finanční zdroje poskytne formou půjčky a za určitých podmínek bude očekávat jejich návratnost. V okamžiku, kdy byla tato problematika vyjasněna, došlo k tomu, že žadatel o dodatečné financování touto metodou tollingu konstatoval, že toto v zásadě není možné vzhledem k tomu, že z různých důvodů není schopen zajistit implementaci tollingu při provádění své činnosti.

Metoda tollingu, která byla realizovaná na projektu VÍTKOVICE – OSINEK, ale v podvědomí zástupců finančních ústavů existuje a dochází k situacím, kdy příslušný finanční ústav dokonce doporučuje svému klientovi, aby se pokusil dohodnout potřebu dodatečného financování se společností realizující financování metodou tollingu. Jedná se většinou o situaci, kdy tento finanční ústav je prakticky na hranici své angažovanosti u příslušného subjektu a z různých důvodů (lze předpokládat konkurenčních) nemá zájem o vstup další finanční instituce do financování takového klienta. Společnost realizující financování metodou tollingu není považována v žádném případě za finanční instituci.

V kapitole 3 jsem se zmínil o tom, co systém tolling je, jak je prováděn a jaký je používaný legislativní rámec. Důležité je si uvědomit právě rozdíl mezi systémem tollingu a běžně užívaným financováním, tedy krátkodobým úvěrem, nebo úvěrem charakteru kontokorentu.

Metoda tolling

Vycházím z toho, že existuje legislativně platná úprava vztahů mezi výrobcem a tollingovým partnerem na bázi vzájemně odsouhlasených a podepsaných smluv. Důležitým aspektem je poskytnutí zdrojů a to:

- na bázi soukromého investora,
- vyloučení veřejné podpory.

To determinuje další realizaci tollingu v příslušném subjektu. Zahájením tollingu se u výrobce vytváří úplně nová situace, na kterou si musí zvyknout především představitelé managementu a to na všech stupních řízení. Vybrané aspekty těchto specifických situací byly uvedeny v předcházejících kapitolách. Prakticky nic se nemění pro výrobní, či nevýrobní zaměstnance, ale u představitelů managementu dochází k omezení jejich pravomocí, či jejich kompetencí. Z tohoto důvodu je nutné, aby představitelé vrcholového managementu jednoznačně dali najevo zájem o tolling a současně přesvědčení, že tato forma je pro společnost vhodná.

Realizaci tollingu ve většině případů předcházely v minulosti hrubé chyby na úrovni středního managementu a ten pak vnímá tolling jako nepřátelský akt.

Při realizaci tollingu se nutně předpokládá spolupráce představitelů financovaného subjektu a zástupců poskytovatele tollingu a to prakticky na všech řídicích stupních. V žádném případě se ovšem nejedná o přebírání kompetencí v rámci činností prováděných u výrobce, ale pouze o převzetí kompetencí v rámci financování.

Pro upřesnění uvádím příklad nákupní činnosti, kdy tato bude i nadále smluvně prováděna fyzicky pracovníky výrobce (vzhledem k tomu, že oni mají informace o trhu, struktuře dodávek, časovém režimu dodávek apod.) a na poskytovatele tollingu připadá úloha zajišťující finanční stránku, tzn. lhůty splatnosti, možnosti zápočtů apod. Avšak i tyto záležitosti musí být vzájemně komunikovány a obě strany se musí navzájem informovat o svých rozhodnutích tak, aby tolling mohl být úspěšný a efektivní.

V případě implementace uzavřeného tollingu, kdy tato metoda slouží jako jeden z nástrojů pro realizaci úspěšné restrukturalizace, revitalizace a sanace, je komunikace mezi zadavatelem a zpracovatelem dokonce považována jako podmínka pro úspěšnou realizaci celého procesu.

Tato informovanost klade vysoké nároky jak na pracovníky obou subjektů, tak na informační systémy, kdy informační systém u poskytovatele tollingu je prakticky zrcadlový k informačnímu systému a to především v oblasti účetní a finanční.

V některých případech je vhodné, aby zástupce poskytovatele tollingu se prakticky stal členem vedení společnosti zpracovatele a měl tak přehled o veškerých řídicích aktech, měl možnost účastnit se projednávání záležitostí obchodních, finančních či výrobních.

Tedy jednoznačně, poskytovatel tollingu (zadavatel):

- není krizový manažer,
- neřeší situaci, která nastala před dnem implementace tollingu, tato situace a způsob řešení ho zajímá z pohledu další existence zpracovatele a dodržení jeho závazků ode dne implementace tollingu,
- prostřednictvím svých zástupců se zúčastňuje všech zásadních jednání k aktuální resp. budoucí situaci společnosti zpracovatele,
- má k dispozici vstup do informačních systémů zpracovatele,
- není omezena jeho možnost nahlížet do dokladů společnosti zpracovatele,
- v rámci svých kompetencí, vstupuje do oblasti finančního řízení zpracovatele,
- v souladu s uzavřenou mandátní smlouvou je členem týmu realizujícího nabídkovou činnost,
- v souladu s uzavřenou smlouvou o obchodním zastoupení, je členem týmu realizujícího výběrová řízení na dodávky vstupních komodit,
- na základě svého požadavku má možnost účastnit se prakticky všech jednání, která považuje za nutné a jejichž výstupem by mohlo být ovlivnění finanční zdrojů realizovaných u zpracovatele metodou tollingu.

Lze tedy konstatovat, že zadavatel se přímo účastní řízení společnosti zpracovatele v rámci předem stanovených kompetencí a ve svém důsledku se jeho činnost velmi úzce prolíná s činností zpracovatele. Jako názorný příklad můžeme uvést úsek fakturace, kdy tento ve skutečnosti existuje u zadavatele. U zpracovatele prakticky tento organizační úsek není.

Takových organizačních útvarů můžeme samozřejmě najít více, tento příklad, který jsem uvedl, patří k těm zásadním. Vztah zadavatel/zpracovatel se hlavně u uzavřeného tollingu rovněž promítá i do „prostorového“ organizačního uspořádání, kdy např. pracovníci zadavatele jsou fyzicky umístěni při provádění svých činností v prostorách zadavatele. Toto je zvoleno zejména z důvodů efektivnější komunikace, dostupnosti podkladů a jejich rychlejšího zpracování.

V případě uzavřeného tollingu pokrývá pracovní kapitál daného subjektu v plném rozsahu, tj. od nákupu až po pohledávku. Důležitý je ovšem fakt, že tak, jak jsem již uvedl, pracovníci zadavatele prakticky vstupují do systému finančního řízení u zpracovatele a mají kompetence toto řízení ovlivňovat. Tyto kompetence, které zadavatel tollingu získá, získá na základě uzavřených smluv, které tvoří současně jednu ze zásad pro implementaci tollingu. Při implementaci tollingu totiž často dochází k tomu, že zejména středním managementem společnosti požadující tollingové financování je tento způsob přijímán s nevolí, a jde v zásadě o to, že tento management přichází o své kompetence prakticky ve všech oblastech činnosti podniku. Zadavatel na základě uzavřených smluvních vztahů získává kontrolu nad prováděním těchto činností, což je přijímáno jako zásah do pravomocí pracovníků zpracovatele. Aby se zamezilo vzniku negativní atmosféry, je vhodné, aby právě tito pracovníci, resp. vybraná skupina těchto pracovníků, začala pracovat pro zadavatele a tím poskytla k dispozici i řadu neformálních informací, které jsou vhodné pro další postup při implementaci tollingu.

Toto je zásadní rozdíl mezi pojetím běžného financování a tollingu, tedy ještě jednou bych zopakoval, že při běžném financování banka do finančního řízení klienta nevstupuje, při implementaci tollingu však dochází k přesunu pravomocí na zadavatele (poskytovatele) tollingu. Tato situace neznamená nepřátelské přivlastnění si kompetencí či rozhodovacích pravomocí, ale je to v zájmu zadavatele (poskytovatele) tollingu, kdy tento chce mít po celou dobu své finanční prostředky, které použil jako zdroj na financování pracovního kapitálu, pod kontrolou v celé šíři výrobního cyklu. Rovněž lze konstatovat, že v případě přesunu těchto kompetencí se nejedná pouze o tyto kompetence jako takové. Pracovníci zadavatele se prakticky nepřetržitě podílejí na kontrolní činnosti, která spočívá zejména v sestavování finančního plánu, jeho průběžného vyhodnocování, na kontrolní činnosti nad realizací obchodních vztahů a současně zástupci zadavatele se stávají neformálními členy vedení společnosti zpracovatele. Tato situace ve svém důsledku umožní řešit situaci zpracovatele, protože pracovníci zadavatele ve většině případů fungují v této společnosti zároveň jako poradci, přicházejí se svými návrhy, jejichž cílem je snížit objem finančních prostředků vázaných v pracovním kapitálu. Mohu potvrdit, že takto prováděná činnost ve svém důsledku snížila objem vázaných finančních prostředků v pracovním kapitálu proti počátečnímu stavu (stav, při němž byla zahájena implementace tollingu) fakticky o čtvrtinu. Značnou zásluhu na tomto výsledku má zejména získání důvěry dodavatelů v platební morálku zadavatele (v praxi se osvědčilo platit své závazky přesně v den splatnosti, což byl dříve ve vztahu dodavatel-

zpracovatel jev takřka neznámý) a dosažení dohody o prodloužení lhůty splatnosti závazků. Takto uvolněné finanční prostředky lze využít např. ke zvýšení objemu vyráběné produkce, pokud trh je schopen tuto produkci absorbovat nebo poskytnout na straně výstupu po určitou dobu delší dodavatelský úvěr, pokud by toto mělo za následek uplatnění většího objemu produkce nebo uplatnit vyráběnou produkci na trzích, na kterých dosud uplatněna nebyla. Jedná se fakticky o rozšíření portfolia odběratelů.

Tyto kroky ovšem vždy musí respektovat rentabilitu výroby. Účelem proniknutí na nové trhy není tzv. „za každou cenu“, vždy musí být respektováno, že trvalá ztrátovost je nepřijatelná.

To co, bylo výše uvedeno, neplatí jen u tzv. uzavřeného tollingu. Platí to i u tollingu kombinovaného s projektovým financováním.

V obou případech se samozřejmě jedná o průběžném získávání informací, které by asi nikdo mimo příslušný subjekt nezískal, ani banka. Jsou to jak formální informace, které jsou k dispozici pro externí prostředí, ale i interní informace, které mnohdy mají důvěrný charakter, a příslušný podnik (subjekt) si je pečlivě chrání. Toto může svádět k myšlence, že na základě znalostí těchto informací lze takovýto subjekt ve skutečnosti ovládnout. Ano, formou systému tollingu je to možné (již jsem zmiňoval tzv. tolling nepřátelský). Ale ve své práci se tímto nechci zabývat, protože takový metod nejsem zastáncem.

Z výše uvedeného je zřejmé, že tolling lze použít nejen jako nástroj financování, ale i jako nástroj řízení.

V předcházejících kapitolách byly popsány zdroje financování pracovního kapitálu, které se v současnosti běžně využívají. Metoda tollingu dosud běžně používaná není a tím, že existuje jen velice málo relevantních informací o tollingu, není tato metoda uváděna jako rovnocenný nástroj financování. V následujících pasážích bych proto chtěl detailněji probrat rozdíl mezi tollingem a dosud běžně používaným financováním.

Financování úvěrem

Při poskytnutí úvěru dochází k několika skutečnostem. Ještě než je tento úvěr poskytnut, banka si provede finanční analýzu klienta, zhodnotí jeho bonitu, a pokud příslušný klient má k dispozici požadované zajišťující instrumenty, např. již vygenerované pohledávky, a majitelé společnosti jsou ochotni avalovat směnky, které slouží také jako zástavní instrument, pak v určité výši úvěr poskytne. V dalším období požaduje průběžně pouze základní podklady

ze strany klienta, informace o pohledávkách, resp. další informace, které jsou uvedeny ve smlouvě determinující vztah banky a klienta. Tento poskytnutý úvěr ovšem jednak nepokrývá celkovou potřebu pracovního kapitálu, ale pokrývá pouze jednu jeho část a to pohledávky. Tato forma je nejčastěji využívána u malých a středních podniků. To znamená, že profinancování vstupů a výroby většinou zůstává na klientovi a na tuto oblast si musí opatřit zdroje někde jinde.

Důležité je, že banka při poskytnutí úvěru na pohledávky prakticky kontroluje pouze stav těchto pohledávek, protože si ve většině případů vymění periodické informace o stavu, tedy stáří a struktuře, těchto pohledávek. Tedy můžeme shrnout: banka dostává periodické informace o stavu společnosti na úrovni základních finančních výkazů, případně několika dalších informací, na řízení financované společnosti se však nepodílí.

Krátkodobý úvěr (na pohledávky)

Ve většině případů se jedná o poskytnutí úvěrového rámce (tzv. na pohledávky), kdy na tyto pohledávky je čerpán úvěr nejčastěji ve výši 70% - 80% jejich nominální hodnoty a tyto současně slouží jako zástavní instrument vůči bance, která úvěr poskytuje.

Jde tedy o provozní revolvingový úvěr, účelem financování je financování pohledávek za odběrateli do lhůty splatnosti. Jako zajištění se využívá zástava pohledávek z obchodního styku, směnka avalovaná společníky (v případě společnosti s ručením omezeným) resp. podřízení závazku společnosti vůči společníkům do doby splatnosti úvěru.

Výhody

- po předložení podkladů bance se dá předpokládat rychlé vyřízení a možnost čerpání.

Nevýhody

- platební styk pouze u poskytující banky,
- periodický reporting,
- závazek společníků vyplývající z avalu směnky znemožňuje prakticky se dále zavazovat v jiných případech např. obchodního charakteru – záruka za dokončení díla apod.

Krátkodobý úvěr – kontokorentní úvěr

Forma, kdy banka klientovi umožní čerpání z účtu do mínusu. Je to nejčastější forma financování subjektů, které můžeme zařadit do kategorie malých a středních podniků.

Výhody

- rychlost vyřízení, pokud na účet chodí dostatečně vysoký příjem,
- nejsou požadovány zásadní záruky.

Nevýhody

- aby bylo možné stanovit výši čerpání do mínusu, musí tomu předcházet dostatečně vysoké příjmy na tento účet,
- kontokorentní úvěr nebývá vysoký – do trojnásobku měsíčního příjmu na tento účet u subjektu.

Na trhu bankovních produktů existuje celá řada krátkodobých úvěrů. Zde jsem uvedl nejčastěji používané. Samozřejmě, že nelze opomenout dodavatelský úvěr ve formě odložené platby za dodané zboží.

Rizika při financování pracovního kapitálu krátkodobým úvěrem a tollingem a možnosti jejich eliminace

Finanční instituce a trhy existují ve světě nejistoty. Druhem nejistoty je riziko. Rizik lze rozeznávat také několik druhů. Zřejmě nejdůležitějším rizikem finančních trhů je úvěrové riziko, jímž se rozumí riziko ztráty v případě, že partner nedostojí svým závazkům podle podmínek kontraktu. V rámci kategorie úvěrového rizika se někdy vyčleňuje tzv. vypořádací riziko (settlement risk), které je rizikem ztráty z nevypořádání obchodů. Dalším důležitým rizikem je tržní riziko, které se dělí na úrokové, akciové, komoditní a kurzové. Jedná se o riziko ztráty v případě malé likvidity trhů (riziko tržní likvidity) nebo riziko momentální platební neschopnosti (riziko cash flow). Operační riziko je rizikem ztráty v případě lidských chyb, podvodů nebo nedostatků informačních systémů. Právní riziko je rizikem ztráty v případě právní neprosaditelnosti kontraktu.

Pro eliminaci těchto rizik při poskytnutí krátkodobého úvěru mají finanční instituce vypracovány standardní postupy a metody pro všechny etapy schvalování a realizace úvěru, jakož i postupy při ohroženém plnění splátkového kalendáře. Bližší specifikace těchto metod, postupů a zajišťovacích instrumentů přesahuje rámec této disertační práce. Je však možno

konstatovat, že se zvýšením stupně požadovaného zajištění možného úvěru klesá možnost jeho získání a zároveň roste cena pořízení těchto cizích zdrojů pro potenciálního příjemce.

Specifická rizika pro poskytovatele tollingového financování (zadavatele) uvádím ve SWOT analýze, kapitola 3. Patří zde zejména:

- Lidský faktor – zadavatel neuhlídá zdroje vložené do tollingu.
- Zpracovatel nebude schopen nebo ochoten dokončit výrobu ze svěřených vstupů.
- Vyrobená produkce, která je majetkem zadavatele, zůstane nerealizována, respektive bude jen obtížně realizována např. se ztrátou.

Z charakteru těchto rizik vyplývá jednoznačné zdůraznění nutnosti řádného dodržení všech zásad a pravidel, které uvádím pro přípravné etapy tollingového financování, zejména v oblasti vstupního auditu a finanční analýzy, velký důraz pak přikládám preciznímu vymezení právního rámce vzájemných vztahů mezi dodavatelem a odběratelem formou příslušných smluv.

V následující kapitole pojednávám o problematice zajišťujících instrumentů v tollingu.

5.1. Zajišťující instrumenty

Problematika zajišťujících instrumentů je v případě implementace metody tolling zvlášť důležitá neboť je v mnoha případech limitujícím faktorem, zda uplatnění tollingu je vůbec možné. Skutečnost, že zadavatel pořizuje vstupní komodity a je po celou dobu výrobního cyklu jejich majitelem, může vytvářet dojem, že vlastnické právo k pořízeným vstupům je již dostačující a není nutno finanční zdroje alokované do systému dále dozajišťovat.

Skutečně tento postup byl zvolen u projektu VÍTKOVICE – OSINEK, ale ten byl právě z pohledu ochrany finančních prostředků specifický. V obou společnostech měl rozhodující podíl stát prostřednictvím Fondu národního majetku (VÍTKOVICE, a.s. 67%, OSINEK, a.s. 100%) a měl zájem na vyvedení společnosti VÍTKOVICE, a.s. z krizové situace. Současně Fond národního majetku poskytl ručitelské prohlášení bance za poskytnutý úvěr. Vzhledem k tomu, že zajišťující instrumenty byly použity jako jištění nejen pro finanční instituce ale rovněž pro dodavatele, použití dalších zajišťujících instrumentů by mohlo ve svém důsledku narušit proces vyrovnání, který byl podmínkou pro dokončení procesu restrukturalizace. Společnost OSINEK, a.s. byla účelově vytvořená společnost, aby metodou

tollingu finančně podpořila proces sanace a revitalizace a realizovala již v úvodu zmíněný finanční a obchodní by pass.

Pokud by tedy byl tolling realizován obdobným způsobem, tedy pod gescí státu, je možné postupovat podobně jako u výše uvedeného projektu.

Situace je ovšem jiná v případě, že metodu tolling bude uplatňovat obchodní společnost, která disponuje vlastními zdroji nebo zdroje obstarává u finančních institucí. V obou případech ručí za své závazky a je v zásadě jedno jestli bance, která zdroje pro financování poskytla nebo svým majitelům za jejich majetek.

V tomto případě je nutné vyžadovat zajišťující instrumenty a to na základě skutečností, že ze strany zpracovatele může dojít k situaci, kdy ten z různých důvodů by odmítl již zajištěné vstupy zpracovat na konečný výrobek, resp. nakládal s těmito vstupy v rozporu s uzavřenou vstupní dokumentací a tedy v rozporu s vlastnickým právem k těmto vstupům. Tato situace je skutečně extrémní, protože pokud vycházíme z toho, že zpracovatel v okamžiku, kdy žádal o dodatečné financování metodou tollingu měl zájem na realizaci takového obchodního případu, pak může existovat snad jen opravdu málo důvodů, proč by nepostupoval v duchu uzavřených dohod a smluv. Tuto skutečnost uvádím jako součást SWOT analýzy části hrozby. Instrumenty, které lze použít k zajištění finančních zdrojů použitých pro implementaci tollingu je celá řada a ve své podstatě se prakticky využívají identické instrumenty, jaké používá finanční (bankovní) sektor. Jedná se především o:

- zajišťující směnky, podepsané vedením společnosti,
- zajišťující směnky, podepsané vedením společnosti, avalované majiteli společnosti,
- jištění pohledávkami, které nejsou financovány metodou tollingu,
- jištění majetkem společnosti, včetně zápisu na katastru nemovitostí, resp. v registru zástav,
- notářský zápis s přímou vykonatelností,
- jištění akciemi nebo obchodním podílem společnosti
- jištění třetí osobou.

Tyto instrumenty jsou uplatněny dle vyhodnocení bonity zpracovatele a posouzení jeho možností takový instrument dát k dispozici. V úvodu této části jsem uvedl, že v některých případech realizace zajišťujících instrumentů může být faktorem limitující implementaci

tollingu. K této situaci dochází v případech, kdy zpracovatel žádá o dodatečné financování a při rozpracování předpokladů mnohdy ještě v okamžiku prověřování splnění zásad pro implementaci tollingu se ukáže, že takovýto subjekt prakticky již nemá možnost poskytnout jakýkoliv zajišťující instrument vzhledem k tomu, že prakticky „vše“ již jako zástava je použito ke krytí závazků z minulého období. Lze konstatovat, že takový subjekt se nachází ve vysokém stádiu úpadku a implementace tollingu by v tomto případě byla značně riziková a to i v případě, že by se jednalo o zajištění třetí osobou.

Je nutné si uvědomit, že se pohybujeme v reálném podnikatelském prostředí a i při použití zajišťujících instrumentů, nelze vše zajistit na 100%. Určité podnikatelské riziko tady vždy bude a úlohou vedení společnosti implementující metodu tolling je toto riziko minimalizovat.

5.2. Praktické zkušenosti s uplatňováním tollingu

Jak jsem již uvedl, je pojem tolling v ČR nejčastěji spojován se společností VÍTKOVICE, a.s. a s projektem VÍTKOVICE – OSINEK. Protože na tomto projektu se vlastně financování pracovního kapitálu metodou tollingu vyzkoušelo a osvědčilo, tvoří zkušenosti z tohoto projektu základ pro implementaci tollingu i v současné době. Stručně bych se zmínil o tomto projektu.

Na počátku roku 2000 byly VÍTKOVICE, a.s. v situaci, kdy nebyly schopny plnit své závazky ke státu, finančním věřitelům, obchodním partnerům a v některých případech už ani k zaměstnancům.

Získat další dodatečné cizí zdroje svého financování (ať už bankovní, či jiné) nebylo reálné a bylo tudíž jen otázkou času, kdy na VÍTKOVICE, a.s. bude vyhlášen konkurs. Několik žalob věřitelů bylo již v té době podáno a záleželo pouze na soudu, kdy o konkursu rozhodne. Bylo zřejmé, že podmínkou přežití musí být okamžité zahájení jeho restrukturalizace a revitalizace s cílem obnovit a stabilizovat postupně finanční toky, zachovat dosavadní výrobu a udržet si tak tradiční odběratele. Zejména pak bylo nutno udržet výrobu produktů, u nichž je zajištěn odbyt a jejichž produkce není ztrátová. Objevily se první náznaky končící recese a začínajícího oživení na trzích s hutními výrobky, hutní podniky byly po přestálé krizi značně oslabené, skladové zásoby u zákazníků vyčerpané a bylo by škoda nevyužít začínající konjunktury na těchto trzích ke stabilizaci výroby. Podmínkou ovšem bylo

zajištění financování vstupních surovin a energií přednostně před úhradou starých závazků. Za následující cíl bylo možné považovat dovedení společnosti VÍTKOVICE, a.s. k privatizaci, tudíž posílit jejich postavení na trhu, pomocí silného investora.

Tedy lze konstatovat, že se jednalo o pokus vyvedení podniku z krize (jednalo se o úspěšný pokus) s tím, že zdroje použité pro tuto operaci budou vráceny v plném rozsahu, což také bylo učiněno. A prakticky k této situaci se vztahují dosud dostupné názory a informace v podnikové praxi.

V současné době se asi nedá předpokládat, že tolling v rozsahu (pro financování hutní části společnosti VÍTKOVICE, a.s. byl načerpán úvěr ve výši 1,8 mld. Kč a pro strojírenskou část byl otevřen úvěrový rámec s možností čerpání až do výše 1 mld. Kč) jak byl implementován v projektu VÍTKOVICE – OSINEK, bude realizován znovu.

Z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že i když společnost OSINEK, a.s. tento projekt realizovala v gesci státu, nebyla metoda tollingu uplatněna ve všech prověřovaných případech. Toto lze dokumentovat na společnosti ECIMEX, a.s., jejíž předmět podnikání byla výroba televizních obrazovek a jejich prodej.

Postup při zpracování podkladů nutných pro rozhodnutí, zda tolling implementovat či nikoliv, byl v zásadě totožný s postupem, který jsem popsal v kapitole Harmonogram implementace tollingu. Finanční zdroje, které by bylo nutné alokovat do systému tollingu, by představovaly hodnotu 400 mil. Kč. Na základě provedeného auditu v obchodní činnosti zaměřeného na prodejní činnost se však prokázalo, že návratnost zdrojů uplatněných metodou tollingu by po nějaké době byla ohrožena a to zejména z toho důvodu, že příslušná společnost nebyla schopna rychle reagovat na změněné potřeby trhu, inovovat svoji výrobu a vytížit své kapacity novým programem a dostat se takto z krizové situace. Rozhodnutí na základě těchto předpokladů bylo jednoznačné neimplementovat a to i přes tu skutečnost, že tato společnost byla významným zaměstnavatelem, ale riziko ztrát byla natolik velké, že tolling implementován nebyl.

Společností, které by potřebovaly tímto způsobem financovat pracovní kapitál je celá řada. Na zkušenostech z provádění tollingu ve výše uvedeném projektu VÍTKOVICE – OSINEK lze postavit podnikatelský záměr společnosti, která by byla schopna na základě svého podnikatelského záměru tolling implementovat.

Tento subjekt se vyznačuje tím, že

- je ochoten v rámci svého podnikatelského záměru realizovat implementaci tollingu na základě uvedených zásad a předpokladů,
- disponuje vlastními finančními zdroji nebo je schopen tyto finanční zdroje zajistit,
- disponuje pracovníky, kteří jsou schopni implementaci realizovat, resp. má možnost přizvat specialisty k realizaci takového projektu,
- vytvoří legislativní rámec tedy soubor smluv nutných pro implementaci tollingu,
- kvalifikovaně vyhodnotí výstupy ze zpracované finanční analýzy jako podklad pro rozhodnutí zda tolling implementovat či nikoliv,
- zajistí předávání objektivních informací o stavu a vývoji společnosti zpracovatele po dobu své finanční angažovanosti,
- má k dispozici rozsáhlou síť kontaktů zejména v oblasti obchodní a finanční.

Taková společnost pak může nabízet své služby tedy implementaci tollingu i v rámci revitalizace společností, procházející krizí, na kterých je zájem v rámci veřejného sektoru či státní správy.

Metoda tollingu v současnosti

Jak jsem již uvedl v úvodu mé práce, financování pracovního kapitálu metodou tollingu v současné době v našich podmínkách není realizováno ve větším rozsahu. Ani povědomí o tom, že taková možnost existuje, není mezi veřejností známá, snad jen právě povědomí o projektu VÍTKOVICE – OSINEK zůstalo u odborné veřejnosti a přímých účastníků tohoto projektu.

Existuje však společnost s ručením omezeným, která právě na zkušenostech z uvedeného projektu postavila svůj podnikatelský záměr, v rámci kterého implementuje tolling ve společnostech kategorie malých a středních podniků.

Tato společnost zahájila svou činnost v roce 2008 a ve svém podnikání se zaměřuje na podnikatelské subjekty vyžadující krytí potřeb pracovního kapitálu pro realizaci svých výrobků či služeb na tuzemském trhu.

Cílem společnosti je působení směrem k realizaci investičních, restrukturalizačních a revitalizačních záměrů.

Při své činnosti společnost využívá nabytého know how z období 2000 – 2008, kdy nynější zaměstnanci byli pracovníky společnosti OSINEK, a.s. a byli přímo účastni procesu restrukturalizace a vyrovnání se s věřiteli společnosti VÍTKOVICE, a.s. To bylo umožněno financováním výroby a odbytu metodou tzv. tollingu, kterou současní pracovníci společnosti úspěšně realizovali. Následně mohli být společnosti VÍTKOVICE, a.s. a později společnost VÍTKOVICE STEEL, a.s. privatizovány. Pracovníci tollingové společnosti typu Zadavatel tak získali svým působením ve společnosti OSINEK, a.s. během uplynulého osmiletého období unikátní zkušenosti a dovednosti v dané oblasti podnikání, včetně nezpochybnitelných přínosů pro zapojené partnery.

Toto know how bylo následně využito při financování pracovního kapitálu malých a středních podniků v letech 2005 – 2008. Vedle tohoto know how společnost využívá znalostí z oblastí krizového managementu, restrukturalizace společností a znalostí z oblastí obchodu a je tedy schopna toto realizovat ve formě poradenství jednotlivým podnikatelským subjektům.

Strategie aktuální tollingové společnosti

- Základním strategickým cílem společnosti je pokrytí zdrojů pracovního kapitálu malým a středním podnikatelským subjektům formou implementace metody tollingu a vstoupit tak do realizace jednotlivých kontraktů.
- Pomáhat vytvořit prostředí, které umožní subjektům překlenout dočasné potíže s financováním pracovního kapitálu.
- Zabezpečovat finanční potřeby subjektů pro možnost delší doby splatnosti pohledávek za odběrateli.

V současné době existují požadavky na společnost k zajišťování financování pracovního kapitálu. Tyto požadavky jsou prezentovány jednotlivými subjekty samostatně a rovněž jsou prezentovány prostřednictvím Společenství průmyslových podniků Moravy a Slezska, jehož je tato společnost členem.

Účelem podnikatelského záměru tollingové společnosti je prostřednictvím koncentrovaných, koordinovaných a na výhradně komerční bázi založených podnikatelských

aktivit s využitím existujících synergií daných specifickými znalostmi, zkušenostmi a know how v předmětném podnikatelském segmentu, podpořit zvýšení objemů prodeje výrobků a služeb vyráběných v malých a středních podnicích dále jen Severomoravského regionu, a to cestou eliminace negativních dopadů určitých limitujících faktorů, s nimiž se malé a střední podniky setkávají při jejich snahách o rozšíření prodejních aktivit vůči zákazníkům.

Mezi tyto limitující faktory patří zejména:

- nedostatek znalostí týkajících se skutečných požadavků takových zákazníků,
- nedostačující objemy dostupného pracovního kapitálu nezbytného pro pořízení surovin a dalších výrobních vstupů,
- nedostačující objemy vlastních zdrojů ke krytí delších lhůt splatnosti pohledávek za odběrateli,
- nedostačující objemy vlastních zdrojů, jež nutno vynaložit nebo strpět za účelem zřízení rozličných zajišťovacích nástrojů (jako jsou tendrové a/nebo činnostní bondy, zádržné, bankovní garance, apod.), což zákazníci převážně požadují jako předběžnou podmínku pro uzavření příslušných nákupních/dodávkových smluv s malými a středními podniky,
- komplikovanější přístup k cizím zdrojům financování (bankovní úvěry, zálohy odběratelů).

Tato společnost pracuje s finančními prostředky od soukromých investorů, které používá pro financování pracovního kapitálu již zmíněných společností. Takto podniká již 3 roky a roční tržby společnosti v posledních dvou letech dosahují hodnoty cca 100 mil. Kč. Společnost implementuje metodu tollingu u subjektů, jejichž předmětem podnikání jsou činnosti v oblastech stavebnictví, lehké strojírenství, elektrotechnika aj. V současnosti se implementace metody tollingu týká sedmi subjektů, u jednoho subjektu je použita metoda uzavřeného tollingu u všech ostatních subjektů je použita metoda tollingu kombinovaného s projektovým financováním. V průběhu let, kdy tato metoda byla takto implementována, současně došlo k určité modifikaci této metody, o které se zmiňuji v následující kapitole.

Legislativní rámec tvoří dokumentace, která se skládá ze souboru smluv, jež jsou definovány v kapitole 3. Tuto dokumentaci zastřešuje smlouva o všeobecných obchodních podmínkách spolupráce mezi oběma subjekty, tedy zadavatelem a zpracovatelem. Prakticky se jedná o inovovanou rámcovou smlouvu.

V této smlouvě je uvedeno především následující:

- závazek spolupráce,
- vlastnické právo k rozpracovanosti,
- podmínky dodávky předmětu smlouvy,
- způsob stanovení ceny dodávek, způsob fakturace a úhrada ceny dodávek,
- způsob stanovení zpracovatelské odměny,
- ochrana předmětu plnění a příslib odškodnění při vzniku nějakých škod,
- zajištění finančních prostředků alokovaných při uplatnění metody tolling,
- ujednání o kontrole a součinnosti,
- povinnost předložení finančních podkladů,

Tato základní smlouva, která prakticky zastřešuje dokumentaci je naplňována konkrétní smlouvou o dílo, která se váže k již konkrétní zakázce nebo projektu. Jedná se o smlouvu uzavřenou mezi zpracovatelem a odběratelem, která obsahuje:

- předmět smlouvy,
- místo plnění,
- termíny provedení díla,
- cenu za dílo,
- platební podmínky,
- smluvní pokuty,
- definování stanoviště – pokud je nutno,
- podmínky k provádění díla,
- způsob přejímek,
- způsob vedení stavebního deníku,
- záruční a reklamační podmínky, odpovědnost za vady.

Specifické skutečnosti

Praktické zkušenosti s implementací tollingu ukázaly, že ne vždy je možné realizovat metodu tollingu přesně tak, jak je uvedena na Obr. 2.

1. Vazby mezi zadavatelem a zpracovatelem tak, jak jsou ve schématu uvedeny, ne vždy a za všech okolností mohou být i takto realizovány. Jedná se především o oblast prodejní činnosti, kdy tato v základním schématu předpokládá, že jednotlivé obchodní případy, které budou nebo byly již uzavřeny, se stanou předmětem cese na základě tzv. cesní smlouvy, tzn., že vztah zpracovatel – odběratel se změní na vztah zadavatel odběratel. Je to proto, že zpracovatel na trhu operuje již nějakou dobu, odběratelé jsou na něj zvyklí, je nositelem know how, případně licencí, certifikací, atestů apod. Zadavatel jako poskytovatel tollingu je v zásadě anonymní a veřejnosti nemusí být vůbec znám, pokud není zájem z různých důvodů zadavatele zviditelnit. Existují situace, které brání a to z legitimních důvodů tomuto postupu, tedy v zásadě nelze realizovat prodej vlastním jménem zadavatele a na vlastní účet zadavatele.

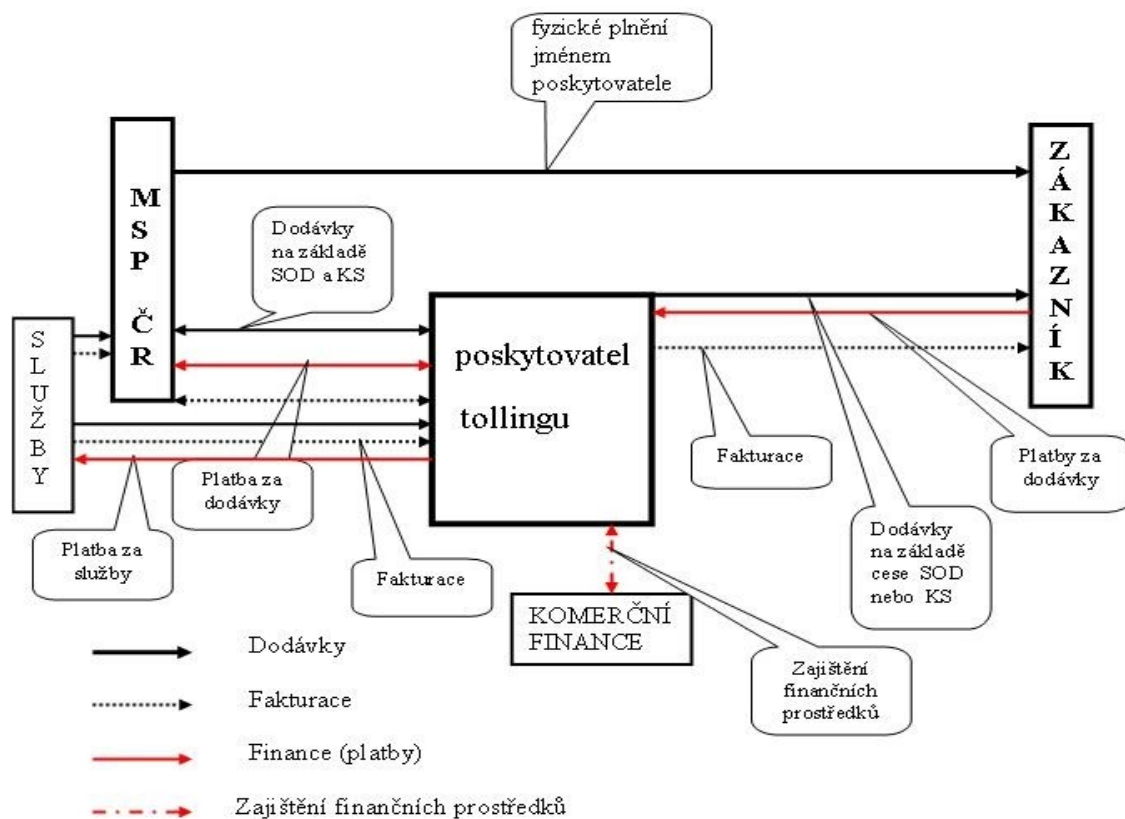
Tato situace vzniká zejména u projektů a akcí:

- projekt hrazený z veřejných zdrojů – zakázka byla předmětem veřejného výběrového řízení,
- jedná se o čerpání různých dotačních titulů,
- odběratel nemusí vždy souhlasit s cesí kontraktu.

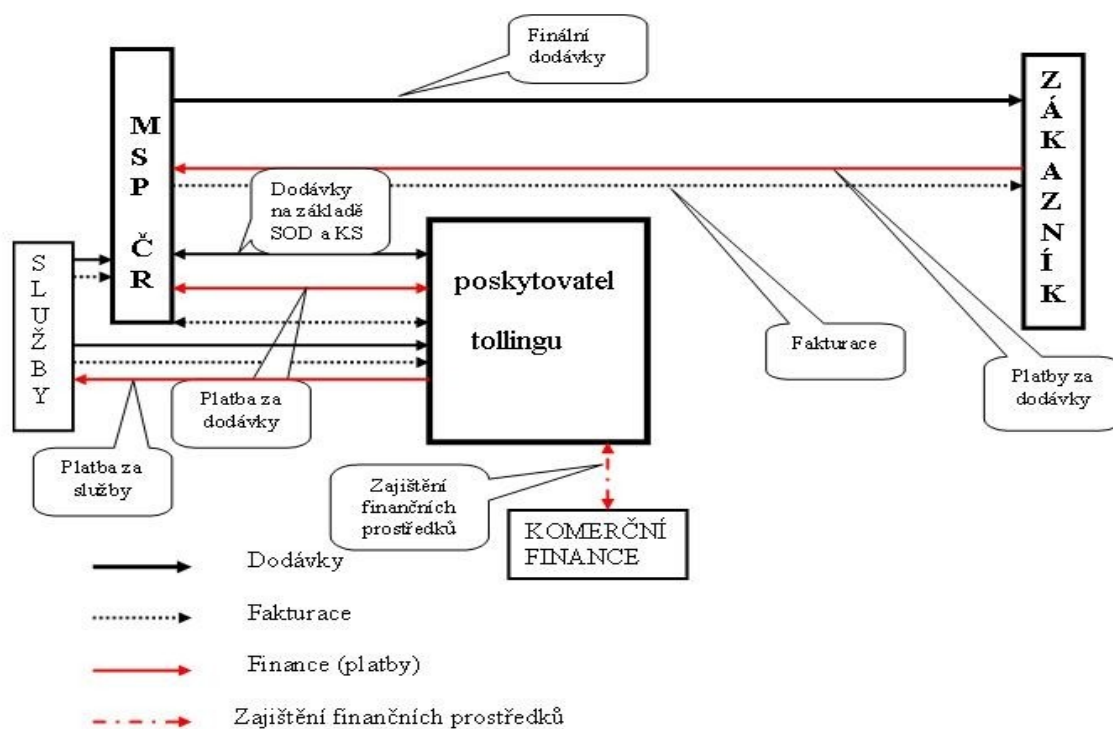
Uvedené skutečnosti většinou nastávají při realizaci tollingu kombinovaného s projektovým financováním. Pokud skutečně existuje zájem na profinancování takové akce, je nutné metodu tollingu tak, jak byla uvedena v předcházejících kapitolách částečně modifikovat. Vzájemné vztahy, materiálové a finanční toky se realizují dle varianty A nebo varianty B uvedené na Obr. 7.

Financování postupuje od nákupu vstupních komodit stejně jako v základním schématu, ale po zhotovení výrobku tento není fakturován zadavatelem na odběratele, ale je fakturován zadavatelem na zpracovatele, přičemž na následné faktuře zpracovatele, vůči odběrateli je uvedeno číslo účtu zadavatele, tzn., že finanční prostředky inkasované od odběratele jsou připsány na účet zadavatele a následně je vypořádán vztah zadavatel – zpracovatel.

VARIANTA A



VARIANTA B



Obr. 7 – Schéma vztahů a toků v rámci Tollingu

K tomu, aby se zamezilo tzv. neoprávněnému inkasu, v okamžiku fakturace se realizuje postoupení pohledávky z předmětného kontraktu, na základě uzavřené smlouvy o postoupení pohledávky. Možnost takové operace je zakotvena ve všeobecných obchodních podmínkách mezi zadavatelem a zpracovatelem při zahájení spolupráce a jsou platné pro každý realizovaný kontrakt.

Existuje ovšem ještě jeden specifický případ, který se týká zejména akcí, kdy nelze pohledávku postupovat, jedná se především o akce, jejichž úhrada spočívá v čerpání prostředků z dotačních titulů. Ve většině takových obchodních případů se jedná o akce, kdy úhrada je provedena až po konečné realizaci díla, tedy zpracovatel potřebuje financování po dobu výrobního cyklu a tedy existuje oprávněný zájem jak zpracovatele, tak zadavatele financovat tento obchodní případ metodou tollingu. Řešením takového případu je, že dílo je fakturováno tak jako v předchozím případě, přičemž zpracovatel zřídí účet, který je uvedený na faktuře s tím, že dispoziční právo k tomuto účtu je na straně zadavatele. Po připsání inkasa zadavatel predisponuje tyto prostředky na svůj účet a následně vypořádá vzájemný vztah (zpracovatelskou odměnu), čímž je obchodní případ uzavřen.

Pro tyto případy jsou ovšem používány zajišťující instrumenty nad rámec obvykle používaných, tedy např. notářský zápis o přímé vykonatelnosti, zástava pohledávkami z jiných obchodních případů, které nejsou předmětem vzájemného vztahu apod.

Na základě vlastních zkušeností mohu konstatovat, že požadavků na implementaci metody tolling je opravdu celá řada a tyto požadavky jsou skutečně z kategorie malých a středních podniků, převažují malé podniky. Jsem toho názoru, že i když podpora malých a středních podniků, zejména z jejich malé kapitálové vybavenosti je deklarována v Operačním programu podnikání a inovace s největší pravděpodobností není dostatečná, protože na dotaz, proč tyto společnosti nepostupují v souladu s tímto Operačním programem, odpovědí je, že z různých důvodů do tohoto programu nebyly zařazeny. Tato oblast tedy oficiální podpory ze strany státu, by mohla být rozšířena o implementaci metody tolling, tzn., že právě malé společnosti by byly financovány touto metodou s použitím zdrojů, které jsou vyčleněny v rámci tohoto Operačního programu na tyto účely a např. společnost, která má zkušenosti s financováním pracovního kapitálu metodou tollingu, by mohla splnit i úlohu finančního operátora v rámci takové podpory a garanta za správné použití metody implementace.

2. U subjektů realizujících svou činnost v oboru stavebnictví se stává, že některé zakázky nebo projekty s sebou nesou fenomén zádržného. Toto zádržné se většinou pohybuje ve výši až 10% ceny díla. Bývá uvolněno v některých případech po ukončení akce – toto je případ, kdy např. dílo je realizováno postupně po dobu čtyř měsíců, fakturováno je měsíčně, podle objemu odvedených prací a při úhradě je zadrženo 10% fakturované hodnoty.

Obvyklý je rovněž postup, kdy toto zádržné má charakter „rezervy“, která může být použita na odstranění vad díla, které se projeví po převzetí a při dalším užívání a toto zádržné bývá uvolněno a zapláceno v některých případech až po 3-5 letech.

Při realizaci financování metodou tollingu takové zakázky se objem zdrojů pro takový kontrakt sníží o hodnotu zádržného.

5.3. Možnosti podniku k získání zdrojů pro financování pracovního kapitálu

V této kapitole chci pojmenovat možnosti získání zdrojů pro financování pracovního kapitálu, které má subjekt z kategorie malých a středních podniků. Vycházím z poznatků, které jsem získal při projednávání možností implementace tollingu se subjekty, které tuto potřebu prezentovaly, tedy bez ohledu na to, zda tolling metoda tollingu implementována byla či nikoliv. Tato problematika byla projednávána na úrovni ministerstva financí a společnosti OSINEK, a.s. byla svěřena úloha pokusit se zahájit praktickou podporu subjektů z kategorie malých a středních podniků. Jako zdroj byly využity prostředky získané z privatizace společnosti VÍTKOVICE STEEL, a.s. V zásadě se jednalo o pilotní projekt, který měl prokázat, zda forma takto realizované podpory je v praxi možná

Možnosti, které v této kapitole identifikuji, jsem se pokusil stručně komentovat. Jsem si vědom, že se jedná o problematiku často diskutovanou na různých úrovních. [27] Ale dle mého názoru je právě v kategorii malých a středních podniků budoucnost a možný způsob řešení společenských problémů zejména v oblasti zaměstnanosti a ekonomické stability společnosti.

Jedná se o následující možnosti:

1. zvýšení krátkodobého úvěru,
2. snížení lhůty splatnosti pohledávky,
3. zvýšení lhůty splatnosti závazků,
4. prodej pohledávek před lhůtou splatnosti,
5. realizace opatření vedoucí ke snížení vázanosti zdrojů zejména v zásobách a nedokončené výrob,
6. zvýšení závazků realizací další půjčky,
7. nalezení investora,
8. financování rizikovým kapitálem,
9. restrukturalizace společnosti,
10. vlastní zdroje, nebo soukromé zdroje vlastníků.

Pokud budeme vycházet z toho, že podnik patří do kategorie malých a středních podniků, pak i tyto možnosti musíme posuzovat v tomto kontextu.

Posouzení možností

ad 1)

možnost zvýšení krátkodobého úvěru se stane problematickou zejména z hlediska možnosti poskytnutí záruk. Je to proto, že pohledávky z realizovaného zvýšení objemu produkce ještě nejsou k dispozici a tedy jako zástavní instrument nemohou být využity. Tuto situaci lze řešit zárukou třetí osoby. Význam to ovšem má např. v případě ČMRZB, ale i tato instituce má omezené možnosti a vyřízení takové záruky je časově náročné. Záruka třetí osobou typu dalším právním subjektem je vcelku nereálná.

ad 2)

snížení lhůty, splatnosti pohledávek je přímo závislé na vyjednávací pozici výrobce a ochotě odběratele. Jak jsem již uvedl v kapitole 3.1. dodavatel, který realizuje své dodávky do „velké“ společnosti (např. nadnárodní), je prakticky bez šance toto snížení prosadit. Pouze v případech, kdy by se jednalo o dodávky strategické (speciální) pro odběratele, pak by tato možnost byla reálná. V ostatních případech ne.

ad 3)

Zvýšení lhůty splatnosti závazků – tedy navýšení dodavatelského úvěru se jeví jako jedna ze schůdných možností. Dodavatel může souhlasit se zvýšením lhůty splatnosti, ale bude požadovat garance, že bude zapláceno v posunutém termínu – tedy problém viz bod ad 1) a současně může tuto skutečnost promítnout do ceny. Pro realizaci této možnosti lze využít aukce a vytvořit ostřejší konkurenční prostředí mezi dodavateli, ale současně je třeba mít na mysli, že i dodavatelé jsou schopni domluvit se mezi sebou.

ad 4)

Prodej pohledávek před lhůtou splatnosti můžeme spojit s možností nabídnutí skonta – tedy pobídku odběratele k rychlejší platbě. Tato možnost patří k nejrozšířenějším způsobům jak uvolnit finanční prostředky. Při realizaci této možnosti je nutné důsledně propočíst efekt z takto poskytnutého skonta. Lze realizovat u pohledávek, které nejsou v režimu záruky za nějaký závazek.

Takto poskytnuté skonto má vliv na rentabilitu produkce, protože se jedná ve skutečnosti o snížení tržeb. Nebezpečná pro podnik je ovšem situace, kdy skonta jsou nabízena nekontrolovaně, inkasované příjmy jsou použity na krytí ztrát z nevyužití kapacit, pak takový subjekt ještě prohloubí své problémy.

ad 5)

Realizace opatření vedoucích ke snížení vázanosti zdrojů jsou samozřejmě proveditelná, ale pokud modelový příklad stavíme na subjektu z kategorie malých a středních podniků, účinek takových opatření samozřejmě přínosem bude, ale ne vždy může být natolik zásadní, aby byla vyřešena situace v oblasti nedostatku zdrojů na financování pracovního kapitálu. Rovněž je nutné brát v úvahu, že účinek takto realizovaných opatření se projeví v plném rozsahu až po nějaké době a současně si realizace takových opatření může vyžádat např. investiční náklady, které bude také nutno nějakým způsobem finančně řešit.

ad 6)

Zvýšení závazků realizací další půjčky je v zásadě možné, ovšem znovu narazíme na problémy definované v již bodu ad 1) a to na hledisko nemožnosti poskytnutí patřičných záruk. Tedy můžeme říct, že tato možnost se jeví jako nereálná.

ad 7)

Nalezení investora – toto je možnost např. zahájení tollingového financování, nebo možnost fúze s jiným subjektem případně joint venture. Z uvedených typů investorů jsou poslední dvě velmi časově náročné a jako reálná se jeví možnost tollingu, pokud takový poskytovatel, či zadavatel tollingu bude k dispozici a bude mít zájem na této spolupráci.

ad 8)

Financování rizikovým kapitálem je v zásadě možné. Je to obdoba nalezení investora, který kapitálově vstoupí do společnosti tím, že navýší základní kapitál společnosti a získá ve společnosti prostřednictvím výše obchodního podílu nebo akcií vliv. Tento způsob je časově velmi náročný. Pro realizaci se předpokládá podnikatelský záměr na vysoké úrovni tak, aby příslušného investora zaujal. Tento způsob se předpokládá u realizace významnějších projektů a současně je nutné přesně vymezit, co se společností stane, když projekt skončí nebo když bude činnost ukončena. Realizace této možnosti je legislativně velmi náročná.

ad 9)

Restrukturalizace společnosti přichází v úvahu u společností, u kterých existuje více oblastí podnikání, kdy je možné určitou oblast odprodat, outsoursovat a soustředit se na oblast, kterou subjekt považuje za rozhodující pro své podnikání i do budoucna. Příprava takových restrukturalizačních záměrů, analýz a rozborů je velmi časově i administrativně náročná a vyžaduje práci týmu specialistů.

ad 10)

Vlastní soukromé zdroje – předpokládají se soukromé zdroje vlastníků. Tyto zdroje lze ovšem využít jen do určité míry, kdy je tento vlastník ochoten či schopen použít tyto prostředky jako dodatečný zdroj financování.

Ze stručného posouzení jednotlivých možností je zřejmé, že metoda tollingu jako možnost financování pracovního kapitálu může být vhodná a pro subjekty využitelná.

ZÁVĚR

V úvodu své disertační práce jsem definoval cíle, na které jsem se při jejím zpracování zaměřil.

Šlo především o metodické sjednocení základních předpokladů a způsobu realizace tollingového financování s konkrétním zaměřením na malé a střední podniky, podrobnější rozvinutí uplatnění tollingové metody kombinované s projektovým financováním a konečně o vytvoření prostoru pro chápání tollingu nikoliv jen jako finančního nástroje, prostřednictvím kterého jsou poskytovány zdroje pro financování, ale jako metody komplexního řešení situace u výrobce a to nejen v oblasti finanční.

Aspekty tollingového financování a zejména možnostmi implementace této metody v podmínkách hospodářské praxe podniků České republiky, včetně realizace řady konkrétních aplikací se intenzívně zabývám již více než 12 let. Ze zkušeností pak vím, že informace o podstatě a možnostech tollingové metody jsou na úrovni podnikového či finančního managementu nedostatečné a v mnohých případech značně zkreslené. Na jedné straně se vyskytuje přehnané očekávání, že uplatněním tollingu se vyřeší všechny podnikové problémy a bezpečně vyvede podnik z krize, na druhé straně existuje značná nedůvěra a skepse (kterou například jeden z odborových předáků vyjádřil heslem tolling = tuneling). Chci proto touto disertační prací vytvořit rovněž předpoklady k jejímu pedagogickému a osvětovému využití.

Úspěšnost praktického použití metody tollingového financování pracovního kapitálu je podmíněna dobrým zvládnutím teoretických základů podnikového řízení, plánování a ekonomických, zejména pak finančních analýz. V teoretické části práce se proto těmito aspekty zabývám.

Stěžejní část disertační práce je věnována charakteristice tollingové metody, podmínkám její možné implementace, zásadám úspěšné realizace tollingu a metodickému vymezení jednotlivých postupových kroků na straně poskytovatele tollingu (zadavatele) i na straně jeho příjemce (zpracovatele). Objektivně upozorňuji i na možná rizika spojená s nevhodnou či nedostatečně připravenou aplikací tollingové metody. Snažím se prezentovat tolling nikoliv jako dogma, jehož forma je neměnná, ale upozorňuji na možnosti modifikace pro jednotlivé konkrétní případy jeho realizace, samozřejmě při respektování základních ekonomických, legislativních a musím dodat i etických pravidel.

Z praxe vím, že akutní problémy se získáním finančních zdrojů pro překonání nedostatku krytí pracovního kapitálu se týkají zejména malých a středních podniků. V předložené práci se proto kromě klasického uzavřeného tollingu (úspěšně realizovaného v hutní části VÍTKOVICE, a.s.) ve větší míře zabývám i kombinací tollingu s projektovým financováním, která je pro malé a střední podniky mnohem vhodnější.

Metodické vymezení podmínek a postupu realizace tollingového financování doplňuji v příloze souborem možných vzorů jednotlivých smluv, tvořících legislativní rámec vztahů mezi zadavatelem a zpracovatelem a dále ukázkou konkrétní agregované projekce cash flow.

Pro dokreslení uvádím ve své disertační práci praktické zkušenosti s uplatňováním tollingu ve společnosti VÍTKOVICE, a.s., kde funkci „zadavatele“ plnila státem vlastněná společnost OSINEK, a.s. V úvodu uvádím základní ekonomické výsledky, charakterizující celkový objem a časový průběh této akce realizované v letech 2000 – 2005.

Jsem přesvědčen, že hlubší pochopení všech možností i rizik spojených s tollingovým financováním oběžných aktiv přispěje k většímu rozšíření využití této metody v praxi a umožní tak na jedné straně podnikům typu „zpracovatel“ vyřešení jejich problémů vyplývajících z nedostatku zdrojů pro financování pracovního kapitálu a na straně druhé se stane výzvou pro investory (zadavatele) k rozšíření portfolia efektivní alokace volných zdrojů.

Domnívám se, že cíle formulované zadáním mé disertační práce, byly splněny.

CONCLUSION

At the beginning of my dissertation work I defined goals on which processing I focussed on.

It concerned primarily about uniting of basic assumptions and way of realisation of Tolling financing with a particular focus on small and medium size companies. A more detailed spreading of applying the Tolling combined with a project financing and finally creating space for understanding Tolling, not only as a financial tool, by means of which sources for financing are delivered, but as a complex method solution of situation and so to say, not only in the financing sphere.

Aspects of Tolling financing especially possibilities of implementation this method in conditions of the Czech Republic Companies including realisation of a line particular applications is something that I have been interested in for 12 years. From my own experience I know that information on basis and possibilities for using Tolling method are, at the level of a company or financial management are inefficient or considerably distorted. On one hand, there is an exaggerated expectationss that, by means of solving all company problems and it will safely lead the company out of crisis, on the other hand there exists distrust and scepticism (which one of trade union leader expressed by slogan Tolling = Tunelling). That is why I am trying to create assumptions for its pedagogical and cultural activities use.

Success of this method for financing working capital is conditioned by a good mastering of theoretical bases for company management, planing economical and especially financial anylises. That is why I engage myself with these aspects.

A pilot part of my dissertation work is given to characteristics of Tolling method use, conditions for possible implementation, principles of successful realisation of this project and methodological limitation of individual steps, on part of Tolling supplier, as well as on the part of the customer.

I objectively, point out possible risks connected with unsuitable or insufficiently prepared applying of this method. I am trying to present Tolling not only as dogma, whose form is unchangable, but I point out to possibilities of modification for individual particular cases of its realisation, understandably with respecting basic economical, legislative and I have to admit even ethical rules.

From my own practise I know that acute problems with getting financial sources for overcoming lack of covering practical capital concerns especially small and medium size companies. Therefore, in the presented work, appart from classical closing of Tolling (successfully realized in the metallurgical part of VITKOVICE j.s.c.). I am more engaged by a combination of Tolling with the project financing, which is for small and medium size companies much more suitable.

To a methodological limitation and procedure for realisation tolling financing, I add in the amendment of possible models of particular contracts, creating legislative frame between deliverer and a customer for further possible projection of a cash-flow.

To finish my dissertation work I state my practical experience with applying Tolling in the VITKOVICE j.s.c. , where in the post of deliverer, by a State owned company OSINEK j.s.c. In the prolog, I go back to stating basic economical results characterising an overall volume and a time duration of this activity realised in 2000 – 2005.

I am convinced that a deeper understanding of the problem and its risks connected with Tolling in the VITKOVICE j.s.c. with money in circulation will contribute to a larger use of this method in practise and thus will enable companies of the producer type to solution of their problems coming out of the resource lack for financing working capital and on the other hand it will become a challenge for investors to spread portfolio for effective allocation of free sources.

I beg to presume that goals stated in my dissertetion work have been fulfilled.

Seznam literatury

- [1] AVDASHEVA, S. *Tolling Arrangements in the Russian Industries: An Institutional Perspective*. Journal of Economics and Business, East-West University of Thessaly, 2002, No 2 (217-240)
- [2] BIRCH, CH. *Tolling Companies and their income Taxation Features*. Journal of Australian taxation, 213-260 s.
- [3] BOTOROVÁ, K. *Paralelní financování hutní výroby v podniku (OSINEK-VÍTKOVICE)*. Diplomová práce VŠB-TUO FMMI, Ostrava, 2001.
- [4] BRAGG, S. M. *The new CFO financial leadership manual*. 2. vyd. John Wiley and Sons, 2007. 433 s. ISBN 978-04-700-8200-3.
- [5] DEVLIN, E. S. *Crisis management*. 1. vyd. Auerbach Publications, 2006. 504 s. ISBN 978-08-493-2244-0.
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] CHUCHRO, J.; MECA, B. *Tolling – logistické a finanční aspekty při řízení hutního podniku – referát z mezinárodní konference Finanční a logistické řízení*. Ostrava: VŠB – TÚ, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii, 2003, ISBN 80-239-0860-X.
- [8] KISLINGEROVÁ E. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. C H Beck, 2008. 135 s. ISBN 80-717-9713-8.
- [9] KISLINGEROVÁ E. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 206 s. ISBN 80-247-3136-3.
- [10] KOŠIK, J., MICHALKO a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

- [11] MATHUR, S. B. *Working Capital Management and Control: Principles and Practice*. 1. vyd. New Age International, 2007. 544 s. ISBN 978-81-224-1388-5.
- [12] MATULČÍKOVÁ, M. SRNA, O. *Krízový manažment*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2002, ISBN 80-225-1595-7.
- [13] MEYER, CH. A. *Working Capital und Unternehmenswert: Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen*. 1. vyd. DUV, 2007. 474 s. ISBN 978-38-350-0862-5.
- [14] MUN, J. *Applied Risk Analysis: Moving Beyond Uncertainty in Business*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. 461 s. ISBN 0-471-47885-7.
- [15] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy – Manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [16] POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. C.H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-717-9803-7.
- [17] PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7179-735-7.
- [18] PREVE, L.; SARRIA-ALLENDE, V. *Working capital management*. 1. vyd. Oxford University Press, 2010. 160 s. ISBN 978-01-997-3741-3.
- [19] SAGNER, J. *Essentials of Working Capital Management*. 1. vyd. John Wiley and Sons, 2010. 272 s. ISBN 978-04-708-7998-6.
- [20] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [21] SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1192-4.
- [22] ŠIMAN, J., PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [23] JASCHKOVÁ, G. *Smluvní rámec tollingového financování hutního podniku*, Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. Diplomová práce, 2001.

- [24] ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. *Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [25] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 80-247-2481-2.
- [26] SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [27] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. C.H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 80-717-9926-2.
- [28] ŠTĚPÁN, J. *Tolling netradiční způsob financování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická. Fakulta financí a účetnictví. Bakalářská práce, 2008. 39s.
- [29] TOMANOVÁ, I. *Krizový management podniku*. Ostrava: VŠB – TÚ, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii, Bakalářská práce, 2011. 50s.
- [30] VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 80-247-2409-X.
- [31] WINTERLING, K., *Jak se provádí (preventivně) krizový management: návod k včasnému rozeznání a zvládnutí podnikové krize*. Praha: v licenci vydala Nakladatelská spol. BABTEXT, 1993. 38 s. ISBN 80-900178-5-1.
- [32] ZUZÁK, R.; KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Ostatní zdroje

- [33] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, *Operační program podnikání a inovace*, 2010.
- [34] Výroční zprávy společnosti Osinek, a.s. za roky 2001-2005.
- [35] Výroční zpráva VÍTKOVICE, a.s. za rok 2000.

Publikační činnost autora disertační práce

1. STANĚK, Jiří; LENORT, Radim; SAMOLEJOVÁ, Andrea. Prerequisites for metallurgical company's working capital effective financing through tolling agreement. In *Conference proceedings of 20th Anniversary International Conference on Metallurgy and Materials METAL 2011* [CD-ROM]. 1. vyd. Ostrava: TANGER, 2011 [cit.]. ISBN 978-80-87294-22-2.
2. STANĚK, Jiří; ŠVECOVÁ, Eva; VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení nákladů. In *Sborník přednášek ze semináře Inovace a zlepšování v podmínkách ekonomické krize*. [CD-ROM]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2011. s. 90-93. ISBN 978-80-248-2443-7.
3. JANOVSÁ, Kamila; STANĚK, Jiří; ŠVECOVÁ, Eva; MITKOVÁ, Miroslava. Strukturální analýza. In *Sborník přednášek ze semináře Inovace a zlepšování v podmínkách ekonomické krize*. [CD-ROM]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2011. s. 24-27. ISBN 978-80-248-2443-7.
4. JANÍK, Ivo; MECA, Břetislav; STANĚK, Jiří. Tolling - způsob ochrany majetku. In *Sborník referátů z mezinárodní konference Finanční a logistické řízení*. 2007. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. s. 19-24. ISBN 978-80-248-1406-3.

Seznam zkratek

VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
ČR	Česká republika
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
EU	Evropská unie
MSP	Malé a střední podnikání
ČEB	Česká exportní banka, a.s.
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
ÚOHS	Úřad na ochranu hospodářské soutěže
SWOT	analýza, která zkoumá: strengths – silné a weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti a threats – hrozby
EVA	Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota; ukazatel EVA měří výkonnost firmy tak, že od vykázaného zisku odečte náklady na vlastní kapitál firmy.
MVA	Market Value Added – tržní přidaná hodnota; ukazatel MVA měří výkonnost firmy, vypočítává se jako rozdíl tržní hodnoty akcií a investovaného kapitálu.
EBIT	Earnings before Interest and Taxes, zisk před odečtením úroků a daní (provozní hospodářský výsledek)
EBITDA	(Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Zisk před odečtením úroků, daní a odpisů.
BSC	Balanced Scorecard, systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu.

Seznam cizích slov a jejich význam

tolling – odvozeno z angličtiny a to od slova „Toll“, s významy poplatek, platit, vybírat. Jde o systém financování oběžných aktiv, při kterém si zadavatel nechává za poplatek vyrobit z vlastní suroviny hotový výrobek;

know-how – duševní vlastnictví;

ratios – koeficient;

standstill agreement – dohoda o nečinnosti (týká se nevymáhání pohledávek bankou za dlužníkem po dohodnutou dobu – než se situace dlužníka stabilizuje);

cash flow – tok peněz;

benchmarking – měření a analýza procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních, jde o sdílení zkušeností a nejlepší praxe se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci;

joint venture – forma společného podnikání s účastí tuzemského a zahraničního kapitálu;

outsourcing – zajišťování původních vlastních činností externím dodavatelským subjektem.

Seznam obrázků

Obr. 1 – Hotovostní cyklus [20].....	10
Obr. 2 – Schéma Tolling.....	19
Obr. 3 – Práce ve mzdě.....	20
Obr. 4 – Tolling.....	21
Obr. 5 – Zjednodušený postup sanace [21].....	29
Obr. 6 – Schematické znázornění harmonogramu implementace tollingu.....	76
Obr. 7 – Schéma vztahů a toků v rámci Tollingu.....	94

Seznam tabulek

Tab. 1 – Vybrané ukazatele hospodaření společnosti OSINEK, a.s.....	4
Tab. 2 – Pracovní kapitál [20].....	11
Tab. 3 – Charakteristiky financování [20].....	16

Seznam příloh

Vzory smluv používaných při implementování metody tolling

Příloha 1 – Rámcová smlouva.....	112
Příloha 2 – Smlouva o obchodním zastoupení.....	128
Příloha 3 – Mandátní smlouva (2x).....	139
Příloha 4 – Smlouva o všeobecných obchodních podmínkách spolupráce.....	157
Příloha 5 – Kupní smlouva.....	170
Příloha 6 – Smlouva o dílo.....	173

Příloha 1

RÁMCOVÁ SMLOUVA čis. /2002

mezi:

ZADAVATEL

sídlo:

IČ:

DIČ:

zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v, oddíl, vložka

jednající:, předsedou představenstva, a

....., členem představenstva

bankovní spojení: (*Banka poskytující provozní úvěr*)

číslo účtu:

(dále jen “**objednatel**”)

a

ZPRACOVATEL

sídlo:

IČ:

DIČ:

zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v, oddíl, vložka

jednající:, předsedou představenstva, a

....., členem představenstva

bankovní spojení:

číslo účtu:

(dále jen “**zhotovitel**”)

(objednatel a zhotovitel dále společně jen “**smluvní strany**”)

1. Předmět smlouvy

Předmětem této rámcové smlouvy (dále jen „**smlouva**“) je vymezení vzájemných práv a povinností smluvních stran při jejich spolupráci spočívající v provádění děl, kterými se rozumí zhotovování výrobků, které jsou ve výrobním programu zhotovitele, který tvoří přílohu č. 1 této smlouvy.

2. Předpoklady spolupráce smluvních stran

2.1 Zhotovitel se zavazuje za podmínek dále sjednaných provádět pro objednatele jednotlivá díla, jejichž přesné určení bude obsahem jednotlivých smluv o dílo, které se zavazuje zhotovitel s objednatelem při splnění podmínek sjednaných dále v této smlouvě uzavřít.

2.2 Zhotovitel se zavazuje po dobu platnosti této smlouvy rezervovat výrobní kapacitu nákladových středisek svého závodu pouze pro provádění děl na základě smluv o dílo, jejichž sjednávání je předpokládáno v této smlouvě.

2.3 Objednatel se zavazuje zakázky objednatelových komisionářů vzniklé na základě kupních smluv uzavřených mezi objednatelovými komisionáři a odběrateli výrobků realizovat výhradně prostřednictvím výrobních kapacit nákladových středisek závodu zhotovitele.

3. Podmínky a proces uzavírání smluv o dílo

3.1 Objednatel sjednal se svými komisionáři komisionářské smlouvy, jimiž mimo jiné zavázal své komisionáře k pravidelnému předávání informací o podmínkách kupních smluv uzavřených mezi objednatelovými komisionáři a odběrateli výrobků. Těmito informacemi jsou zejména: druh výrobku, požadavky na jeho jakost, množství, cenu a termín dodání.

3.2 Objednatel, prostřednictvím svých komisionářů, se zavazuje tyto informace doplňovat do jednotlivých smluv o dílo, jejichž vzor tvoří přílohu č. 2 této smlouvy.

3.3 Zhotovitel se zavazuje na základě specifikace konkrétního díla doplnit do návrhu smlouvy o dílo konkrétní požadavky na dodání surovin (zejména a přísad) a dalších materiálových a energetických vstupů nezbytných pro zhotovení konkrétního díla. K dodání surovin a dalších materiálových a energetických vstupů bude vždy po dobu trvání této smlouvy povinen objednatel, a to v množství a jakosti, které se zhotovitel zavazuje přesně uvést v návrhu smlouvy o dílo, který v souladu s předchozí větou zhotovitel obdrží od objednatele. Obecné podmínky dodávek vstupů dodávaných objednatelem budou stanoveny ve smlouvě nebo ve smlouvách zabezpečujících jejich nákup. Tyto podmínky mohou být upraveny speciálním ujednáním v jednotlivé smlouvě o dílo sjednané v souladu s touto smlouvou mezi objednatelem a zhotovitelem. V takovém případě má zvláštní úprava v konkrétní smlouvě o dílo přednost před obecnou úpravou.

3.4 Smluvní strany sjednávají, že jednotlivá smlouva o dílo vznikne okamžikem, kdy k tomu určený/i zástupce/i objednatele připojí na návrh smlouvy o dílo doplněný zhotovitelem v souladu s ujednáním obsaženým v bodě 3.3 svůj/své vlastnoruční podpis/y.

4. Podmínky platné pro jednotlivé smlouvy o dílo

Smluvní strany sjednávají následující podmínky, které v souladu s jejich výslovným ujednáním platí obecně pro všechny jednotlivé smlouvy o dílo, jejichž uzavírání měsíčně mezi objednatelem a zhotovitelem je předpokládáno touto smlouvou (dále jen „**smlouvy o dílo**“), a budou součástí jednotlivých smluv o dílo, pokud nebude v jednotlivých smlouvách o dílo smluvními stranami ujednáno jinak.

4.1 Vlastnické právo a nebezpečí škody

4.1.1 Za věci převzaté od objednatele za účelem jejich zpracování při zhotovení konkrétních děl dle smluv o dílo bude zhotovitel odpovídat jako skladovatel podle ustanovení § 540 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ObchZ“).

4.1.2 Zhotovitel se zavazuje zajistit, aby provádění jednotlivých děl na základě smluv o dílo odpovídalo příslušným právním předpisům České republiky a závazným technickým normám.

4.1.3 Smluvní strany sjednávají, že věci, jež budou na základě jednotlivých smluv o dílo dodány objednatelem zhotoviteli, zůstávají ve vlastnictví objednavatele i při jejich zpracování do předmětu díla (zhotovovaného ocelového výrobku dle smlouvy o dílo - dále jen „**zhotovovaná věc**“).

4.1.4 Smluvní strany dále sjednávají, že na rozdíl od ustanovení § 540 odst. 1 ObchZ, a to v souladu s odkazem na ustanovení § 263 ObchZ, vlastnické právo objednatele k věci (surovinám a dalším věcem opatřeným k provedení konkrétního jednotlivého díla na základě smlouvy o dílo) okamžikem jejího zpracování nezaniká. Objednatel je dle výslovného ujednání smluvních stran vlastníkem **jednotlivých děl** specifikovaných v jednotlivých smlouvách o dílo **a případných nestandardů**, které budou zhotoveny společně s konkrétním dílem dle smlouvy o dílo. Nestandardem se rozumí zpravidla výrobek, který nemohl být použit na původní zakázku. Objednatel je vlastníkem nestandardu, pokud tento bude při zhotovování hlavního díla zhotoven. Objednatel je zároveň vlastníkem následujících věcí vzniklých v procesu zhotovování konkrétních děl dle jednotlivých smluv o dílo, a to:

- a) vsázky v příslušném výrobním agregátu, která je vytvořena smísením surovin, jejichž vlastníkem je objednatel, a to
- b) směsi vzniklé v průběhu výroby v příslušném výrobním agregátu ohříváním vsázky;
- c) veškerých meziproductů vznikajících v průběhu jednotlivých fází postupu výroby, včetně případných odpadů;
- d) polotovarů (pokud nejsou vlastním předmětem díla);
- e) hotových výrobků evidovaných v nedokončené výrobě (před expedicí);

- f) odpadu vzniklého při zpracování výrobků.

Ostatní věci, které v rámci procesu zhotovování jednotlivého konkrétního díla vzniknou, t.j. zejména :

- a);
- b);
- c) další případné věci vzniklé při procesu zhotovování díla

jsou dle výslovného ujednání objednatele a zhotovitele vlastnictvím zhotovitele, přičemž vlastnické právo k těmto věcem zhotoviteli vzniká okamžikem vytvoření těchto věcí.

4.1.5 Smluvní strany dále sjednávají, že vlastníkem zhotovovaných věcí dle smluv o dílo je na rozdíl od ustanovení § 542 odst. 2 ObchZ, a to v souladu s odkazem na ustanovení § 263 ObchZ, objednatel.

4.1.6 Věci poskytnuté zhotovitelem k provedení díla budou převedeny do vlastnictví objednatele okamžitě poté, co budou zapracovány od zpracovávaného hutního výrobku.

4.1.7 Nebezpečí škody na surovinách dodaných objednatelem, na ostatních věcech poskytnutých zhotovitelem a na výrobcích z ponese zhotovitel ode dne převzetí příslušné dodávky suroviny až do doby převzetí díla v podobě výrobků z objednatelem. Zhotovitel se zavazuje postupovat s řádnou péčí vůči objednateli a vyvinout maximální úsilí, aby ochránil zájmy objednatele spojené s jeho surovinami a s dílem (tj. s výrobky z) a je zodpovědný za jakoukoliv škodu na těchto věcech. Pro zproštění odpovědnosti zhotovitele platí v plném rozsahu § 374 a násl. ObchZ.

4.1.8 Vypočtená zpracovatelská odměna bude zatížena daní z přidané hodnoty.

4.2 Obecné podmínky předání zhotovených děl

4.2.1 Po řádném provedení konkrétního díla dle smlouvy o dílo je zhotovitel povinen dílo předat objednateli a objednatel je povinen dílo převzít. Dílo se považuje za řádně splněné naložením všech výrobků zhotovovaných na základě smlouvy o dílo a vystavením příslušných nákladních listů zhotovitelem. Právo zhotovitele na zaplacení ceny za zhotovení díla vznikne zhotoviteli vystavením faktury konečnému zákazníkovi a jejím předložením objednateli v souladu s ustanoveními článku 4.4 této smlouvy. Zhotovitel se zavazuje uchovávat a skladovat předmět díla (tj. výrobky z) tak, aby byl schopen ze svých záznamů kdykoliv určit, které výrobky zhotovené dle smlouvy o dílo jsou ve vlastnictví objednatele až do okamžiku převzetí díla objednatelem.

4.2.2 Pokud nebude v jednotlivých smlouvách o dílo stanoveno jinak a písemně odsouhlaseno mezi smluvními stranami, bude řádně zhotovené dílo dodáno zhotovitelem objednateli a řádně převzato objednatelem v místě sídla zhotovitele.

4.2.3 Pokud nebude v jednotlivých smlouvách o dílo stanoveno jinak a písemně odsouhlaseno mezi smluvními stranami, bude hmotnost výrobků z (tj. jednotlivých děl dle smlouvy o dílo) dodaných zhotovitelem objednateli považována za hmotnost uvedenou v dodacím listu.

4.2.4 Pokud dle jednotlivé smlouvy o dílo či právních předpisů bude muset být doloženo řádné provedení díla úspěšným provedením požadovaných zkoušek a atestů (dále jen “atesty”) anebo doložením různých osvědčení o vlastnostech položek použitých při provádění díla (dále jen “osvědčení”), bude dílo považováno za řádně provedené pouze po úspěšném dokončení všech těchto atestů a po předložení všech platných osvědčení objednateli.

4.2.5 Při předání díla zhotovitel předá objednateli i všechny dokumenty uvedené v bodě 4.5, tzn. atesty a osvědčení, nutné k řádnému užívání díla.

4.3 Obecná ujednání o smluvní pokutě za pozdní dodání

Za předpokladu, že objednatel včas dodal požadované množství surovin, přísad a dalších materiálových a energetických vstupů zhotoviteli, pak v případě pozdního předání dodávky odpovídajících výrobků z (předmětu díla) zhotovitelem objednateli, zavazuje se zhotovitel uhradit na základě požadavku objednatele smluvní pokutu ve výši 0,01% z hodnoty výrobků z (předměty díla), které nebyly včas dodány za každý den prodlení. Nad rámec smluvní pokuty je možné uplatnit náhradu škody.

4.4 Obecná ujednání o stanovení ceny za zhotovení díla

4.4.1 Cena za zhotovení díla (dále jen „**zpracovatelská odměna**“) bude stanovena jako součet zpracovatelských odměn vypočítaných podle kalkulačního vzorce, který tvoří přílohu č. 3 této smlouvy (dále jen „**kalkulační vzorec**“), jednotlivě pro každou kupní smlouvu, která bude tvořit přílohu smluv o dílo v souladu s článkem 1 vzoru smlouvy o dílo (příloha č. 1 této smlouvy). Zpracovatelská odměna bude vypočítávána za minulý kalendářní měsíc. Kupní cena stanovená konkrétní kupní smlouvou bude započtena do zpracovatelské odměny v daném měsíci pouze v případě, že k ní bude vystavena příslušná faktura. Pokud nebude možné stanovit zpracovatelskou odměnu za celé dílo zhotovované podle měsíční smlouvy o dílo, může být zpracovatelská odměna stanovena pro část díla (avšak pouze za všechny výrobky podle jednotlivé kupní smlouvy), s tím, že zbývající část zpracovatelské odměny bude stanovena v měsíci nebo měsících následujících.

4.4.2 Objednatel může, po dohodě se zhotovitelem poskytnout zhotoviteli zálohu na zpracovatelskou odměnu za podmínek a ve výši dohodnuté mezi smluvními stranami.

4.4.3 Zhotovitel se zavazuje průběžně poskytnout objednateli kopie faktur vystavených zákazníkům v minulém kalendářním měsíci podle článku 7.5 komisionářské smlouvy. Objednatel na základě těchto faktur a nákladů v minulém kalendářním měsíci (část I., II. a III. kalkulačního vzorce) vypočítá do 5. dnů od obdržení kopií faktur podle kalkulačního vzorce zpracovatelskou odměnu a tuto zpracovatelskou odměnu po odečtení položek definovaných v článcích 4.4.3. a 4.4.4 níže do 15ti dnů zpracovateli zaplatí.

4.4.4 Objednatel má právo zadržet částku ve výši 10% ze součtu kupních cen, které budou tvořit základ pro výpočet zpracovatelské odměny podle článku 4.4.1 výše, do obdržení platby od zákazníka. Po obdržení platby od zákazníka vyplatí objednatel zhotoviteli zadržovanou část zpracovatelské odměny (nebo její část) spolu s platbou zpracovatelské odměny v nejbližším následujícím měsíci. Pokud podíl pohledávek po lhůtě splatnosti překročí 10 % z fakturace za uplynulé období, může objednatel navázat úhradu zpracovatelské odměny na reálné inkaso z obchodních případů zajišťovaných zpracovatelem.

4.4.5 Objednatel je oprávněn započítat v souladu s §§ 358 až 364 ObchZ proti zpracovatelské odměně jakékoliv pohledávky a nároky, které mu mohou vůči zhotoviteli vzniknout na základě této smlouvy (včetně případné smluvní pokuty, náhrady škody či penále), a případnou zálohu poskytnutou podle článku 4.4.2.

4.4.6 Zpracovatelskou odměnu bude objednatel platit na účet zhotovitele. Vypočtená zpracovatelská odměna bude zatížena daní z přidané hodnoty.

4.4.7 Pokud bude zhotovitel hradit (nebo přímo dodávat) některé materiálové a energetické náklady uvedené v části I. kalkulačního vzorce, bude je fakturovat objednateli měsíčně spolu s předkládanými fakturami podle článku 4.4.3 a faktura za takové náklady bude splatná spolu se zpracovatelskou odměnou.

4.4.8 Datem uskutečnění zdanitelného plnění se v souladu s ustanovením § 9, odst. 4 zákona č. 588/1992 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších změn a dodatků stává poslední den zdaňovacího období, tj. poslední den kalendářního měsíce, v němž byl předmět smlouvy realizován.

4.4.9 V měsíci prosinci každého kalendářního roku se provede zúčtování ceny za předmět plnění (zpracovatelské odměny) tak, aby byla zabezpečena přiměřená rentabilita objednatele ve výši nejméně 0,5 promile z hodnoty tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v daném kalendářním roce.

4.5 Obecná ujednání o kontrole zhotovování díla a jakosti díla

4.5.1 Zhotovitel poskytne objednateli, popřípadě jeho zástupci volný přístup k dílu a/nebo na místo zpracování v jakoukoli přiměřenou dobu, do všech částí a ve všech časových etapách provádění díla. Zhotovitel zajistí pro objednatele nebo jeho zástupce doprovod. Objednatel nebo jeho zástupce je povinen dodržovat předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, jakož i další vnitropodnikové předpisy platné u zhotovitele a je povinen se s nimi prokazatelně seznámit před vstupem do prostor závodu, kde probíhá zpracování předmětu díla dle této smlouvy.

4.5.2 Objednatel může dle svého uvážení navštěvovat místo zpracování v intervalech odpovídajících jednotlivým fázím realizace díla tak, aby se dobře seznámil s postupem a kvalitou provádění. Objednatel však nebude provádět soustavnou a úplnou kontrolu kvality či množství jednotlivých děl.

4.5.3 Pokud nebude v jednotlivých smlouvách o dílo dle této smlouvy stanoveno jinak, je zhotovitel výhradně zodpovědný za prostředky, metody, technologie, postupy a procedury a bezpečnostní opatření a programy související s dílem a jeho prováděním.

4.5.4 Objednatel bude oprávněn jmenovat svého zástupce na své vlastní náklady, aby provedl vzorkování a testovací analýzy zhotovovaných děl (tj. výrobků z oceli), které je dodáváno na základě této smlouvy avšak vždy za předpokladu, že činnost takového zástupce nenaruší ani nepřerušuje jakýmkoli způsobem výrobní proces zhotovitele.

4.5.5 O povinnosti tohoto zástupce dodržovat platné předpisy zhotovitele o bezpečnosti a ochraně zdraví a další předpisy a seznámit se s nimi platí dále to, co je uvedené v bodu 4.5.1.

4.5.6 Kontrola hospodaření a přiměřenosti nákladů zhotovitele bude prováděna formou controllingu organizovaného objednatelem podle jím zpracované metodiky.

4.5.7 Zhotovitel zabezpečí pro pověřené pracovníky objednatele kdykoliv možnost vstupu do Systému řízení hutní výroby za účelem kontroly bez práva zásahu do systému.

4.5.8 Jakost výrobků je u zhotovitele zabezpečována systémem jakosti dle ISO 9002.

4.5.9 Zhotovitel je povinen, pokud nebude dohodnuto jinak, označovat výrobky zhotovované zhotovitelem na základě smluv o dílo ochrannou známkou registrovanou u Úřadu průmyslového vlastnictví pod č.....

4.6 Obecná ujednání o reklamách

4.6.1 Objednatel nebo jeho zástupce je oprávněn uplatnit reklamaci(e) vůči zhotoviteli s ohledem na množství a/nebo kvalitu zpracování předmětu díla (tj. výrobků z), které je dodáváno objednateli na základě této smlouvy.

4.6.2 Tyto reklamace musí uplatnit objednatel nebo jeho zástupce do 30 dnů od uplatnění reklamace konečným zákazníkem nejpozději do konce záruční lhůty.

4.6.3 Jakákoliv reklamace nebo jakékoliv reklamace musí uvádět všechny náležitosti pro přesnou a jednoznačnou identifikaci daného díla, předmět reklamace a přesné okolnosti, které jsou podkladem této reklamace. K reklamačnímu formuláři musí být přiloženy kopie podkladů, např. osvědčení o kontrole a/nebo jakosti.

4.6.4 Veškeré reklamace se zhotovitel zavazuje řádně posoudit podle podmínek této smlouvy. Věcné odpovědi musí být poskytnuty objednateli nejdéle do 30 (třiceti) dnů ode dne, kdy taková reklamace byla podána.

4.6.5 V případě, že se smluvní strany nedohodnou ohledně vyřízení jakékoli reklamace (reklamaci), pak bude objednatel oprávněn jmenovat inspekční agenturu, aby provedla vzorkování a testovací analýzy na jeho vlastní účet. Zjištění inspekční agentury bude považováno za konečné a závazné pro obě strany a v případě, že reklamace bude uznána oprávněnou, zavazuje se zhotovitel neprodleně uhradit objednateli jím vynaložené náklady na takovou inspekci.

4.6.6 V případě, že bude reklamacie uznána nebo prokázána jako oprávněná, potom se zhotovitel zavazuje uhradit objednateli vzniklou ztrátu nebo škodu do 30 (třiceti) dnů poté. Takováto náhrada škody bude provedena ve formě zaplacení nebo dodání ekvivalentního množství řádně provedeného díla (tj. výrobků z) jako náhrady, nebo kombinací obou metod podle výhradního uvážení objednatele.

4.6.7 Zhotovitel neodpovídá za vady předmětu díla, jestliže tyto spočívají ve vadách surovin, které objednatel obstaral k provedení díla.

5. Platnost a účinnost smlouvy a doba trvání smlouvy

5.1 Tato smlouva se stane platnou a účinnou v den jejího podpisu smluvními stranami. Tato smlouva se sjednává na dobu neurčitou.

5.2 Práva a povinnosti vyplývající z této smlouvy zanikají

- a) ke dni určeném v dohodě smluvních stran ve formě písemného dodatku k této smlouvě, nebo
- b) uplynutím posledního dne jednoměsíční výpovědní doby. Výpovědní doba počíná běžet od prvního dne kalendářního měsíce po datu obdržení výpovědi.

6. Řešení sporů

Nebudou-li strany schopny vyřešit případný spor v době šedesáti (60) dnů od jeho vzniku smířcí cestou, bude takový spor vyřešen v závazném rozhodčím řízení v souladu s pravidly Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (dále jen „**Pravidla**“) třemi (3) rozhodci jmenovanými v souladu s Pravidly. Předseda Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky bude vystupovat jako jmenovací autorita podle Pravidel. Strany se tímto neodvolatelně vzdávají práva předložit spory vyplývající z této Smlouvy jakémukoliv jinému soudu nebo se k jakémukoliv jinému soudu odvolávat. Sídlem rozhodčího soudu bude Praha. Jazykem rozhodčího řízení bude čeština. Toto podřízení se rozhodčímu řízení a souhlas s ním jsou vynutitelné. Jakýkoliv nález vyneseny rozhodčím soudem je pro strany konečný a závazný a jakýkoliv soud k tomu příslušný může vykonat takový nález vynesením rozsudku nebo usnesením k němu.

7. Závěrečná ustanovení

7.1 Obsah této smlouvy a veškeré informace související s touto smlouvou se vzájemně poskytnuté smluvními stranami jsou předmětem obchodního tajemství smluvních stran a nesmí být neoprávněně poskytnuty třetím osobám.

7.2 Tato smlouva může být měněna nebo doplňována pouze formou písemných dodatků ke smlouvě, které musí být podepsány k tomu oprávněnými zástupci každé smluvní strany. Tyto dodatky a přílohy se stanou nedílnou součástí této smlouvy.

7.3 Jakékoli přílohy této smlouvy jsou považovány za její nedílnou součást v případě, že jsou takto výslovně označeny. Nedílnou součástí smlouvy jsou přílohy :

- č.1 - výrobní program s uvedením přehledu výrobků

č. 2 - vzor smlouvy o dílo

č. 3 - kalkulační vzorec

7.4 Tato smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.

7.5 Tato smlouva se řídí právními předpisy České republiky.

7.6 Smluvní strany tímto prohlašují a potvrzují, že tato smlouva byla uzavřena po vzájemném projednání a to svobodně, určitě a s plnou vážností, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek a na důkaz toho připojují své podpisy:

V, dne

Objednatel

Zhotovitel

Příloha č. 1

Výrobky

Příloha č. 2
Vzor smlouvy o dílo

Smlouva o dílo (..... výrobky)

Smlouva o dílo čís. /V/ /

TOLLING, a. s.

sídlo:

IČ:

DIČ:

zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v, oddíl, vložka

jednající:, předsedou představenstva, a
....., členem představenstva

bankovní spojení: (*Banka poskytující provozní úvěr*)

číslo účtu:

(dále jen “**objednatel**”)

a

VÝROBCE, a.s.

sídlo:

IČ:

DIČ:

zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v, oddíl, vložka

jednající:, předsedou představenstva, a
....., členem představenstva

bankovní spojení:

číslo účtu:

(dále jen “**zhotovitel**”)

(objednatel a zhotovitel dále společně jen “**smluvní strany**”)

sjednávají následující smlouvu o dílo v souladu s ustanovením § 536 a násl. Obchodního zákoníku. Práva a povinnosti smluvních stran výslovně neupravené touto smlouvou se řídí obecnými ujednáními o smlouvách o dílo sjednanými Rámcovou smlouvou čís. /2002 ze dne 2002, ve znění pozdějších změn a dodatků (dále jen “**Rámcová smlouva**”), která tvoří nedílnou součást této smlouvy a je formou odkazu její Přílohou čís.1.

1. Předmět smlouvy

Zhotovitel se zavazuje zhotovit pro objednatele v měsíci roku 2002 výrobky v níže uvedených objemech:

Závod tun;

Závod tun;

Závod tun;

s tím, že pro konkrétní naplnění uvedených objemů platí specifikace obsažená v Příloze čís. 2 této smlouvy, přičemž zhotovitel je povinen respektovat termínové priority jednotlivých kupních smluv (identifikace podle čísla, zákazníka a data uzavření) v této Příloze čís. 2 uvedených. Přílohu čís. 2 k této smlouvě vypracoval zhotovitel.

Objednatel se zavazuje zhotoviteli za zhotovení díla zaplatit cenu za zhotovení díla, a to ve výši sjednané v článku 4 této smlouvy.

2. Doba plnění

- 2.1 Zhotovitel se zavazuje dílo specifikované v článku 1 postupně zhotovit a dodat podle Výrobního příkazu na měsíc2002 který vypracoval zhotovitel a který je přiložen jako Příloha čís. 3 této smlouvy. Výrobní příkaz lze upřesnit podle konkrétních podmínek nejpozději do patnáctého (15.) dne běžného kalendářního měsíce. Zhotovitel je povinen vystavit fakturu – daňový doklad za zhotovení díla v kalendářním měsíci s uvedením termínu zdanitelného plnění k poslednímu dni daného kalendářního měsíce a se splatností patnácti (15) dnů od vystavení.
- 2.2 Objednatel se zavazuje převzít zhotovené dílo ihned po jeho naložení a vystavení nákladního listu. Objednatel může určit, že dílo převezme jeho komisionář.
- 2.3 Jestliže nevyplývá ze smlouvy či povahy díla jinak, zhotovitel je oprávněn dokončit dílo před termínem dohodnutým v bodu 2.1 této smlouvy.
- 2.4 Jakoukoliv lhůtu či dobu uvedenou ve smlouvě je zhotovitel oprávněn prodloužit jen po písemném souhlasu objednatele. Takový souhlas musí být vydán ve formě dodatku k této smlouvě.

3. Místo plnění

Místem plnění je závod zhotovitele.

4. Cena za dílo

Smluvní strany se dohodly na ceně za předmět plnění (na zpracovatelské odměně), která se stanoví, v souladu s článkem 4.4 Rámcové smlouvy včetně platebních podmínek, v konkretizaci výpočtu její výše dle „Kalkulačního vzorce nákladů objednatele na výrobu závodu“ (Příloha čís. 4 této smlouvy) tak, že nepřekročitelným limitem celkových nákladů objednatele (položka 4 kalkulačního vzorce) jsou výnosy objednatele z titulu financování výroby v závodězhotovitele.

5. Součinnost objednavatele

Objednatel se zavazuje dodat zhotoviteli suroviny, přísady a další materiálové a energetické vstupy (dále jen "**vstupy**") v souladu s Rámcovou smlouvou. Potřebný objem a jakost vstupů je specifikován v Příloze čís. 3 této smlouvy.

6. Vlastnické právo a nebezpečí škody

- 6.1 Za věci převzaté od objednatele za účelem jejich zpracování při zhotovení díla dle této smlouvy o dílo zhotovitel odpovídá jako skladovatel, podle § 540 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ObchZ“).
- 6.2 Zhotovitel se zavazuje zajistit, aby zhotovování díla na základě této smlouvy odpovídalo příslušným právním předpisům České republiky a závazným technickým normám.
- 6.3 Smluvní strany sjednávají, že suroviny, jež budou na základě této smlouvy dodány objednatelem zhotoviteli, zůstávají ve vlastnictví objednavatele i při jejich zpracování do předmětu díla (zhotovovanéhovýrobku dle specifikace uvedené v článku 1, dále jen zhotovovaná věc).
- 6.5 Smluvní strany dále sjednávají, že vlastníkem zhotovovaných věcí dle této smlouvy je na rozdíl od ustanovení § 542 odst. 2 ObchZ, a to v souladu s odkazem na ustanovení § 263 ObchZ, objednatel.

Smluvní strany dále sjednávají, že na rozdíl od ustanovení § 540 odst. 1 ObchZ, a to v souladu s odkazem na ustanovení § 263 ObchZ, vlastnické právo objednatele k věci (surovinám a dalším věcem opatřeným k provedení konkrétního jednotlivého díla na základě smlouvy o dílo) okamžikem jejího zpracování nezaniká. Objednatel je dle výslovného ujednání smluvních stran vlastníkem **jednotlivých děl** specifikovaných v jednotlivých smlouvách o dílo **a případných nestandardů**, které budou zhotoveny společně s konkrétním dílem dle smlouvy o dílo. Nestandardem se rozumí zpravidla výrobek, který nemohl být použit na původní zakázku. Objednatel je vlastníkem nestandardu, pokud tento bude při zhotovování hlavního díla zhotoven. Objednatel je zároveň vlastníkem následujících věcí vzniklých v procesu zhotovování konkrétních děl dle jednotlivých smluv o dílo, a to:

- g) vsázky v příslušném výrobním agregátu, která je vytvořena smísením surovin, jejichž vlastníkem je objednatel, a to
- h) směsi vzniklé v průběhu výroby v příslušném výrobním agregátu ohříváním vsázky;
- i) veškerých meziproductů vznikajících v průběhu jednotlivých fází postupu výroby, včetně případných odpadů;
- j) polotovarů (pokud nejsou vlastním předmětem díla);
- k) hotových výrobků evidovaných v nedokončené výrobě (před expedicí);
- l) odpadu vzniklého při zpracování výrobků.

Ostatní věci, které v rámci procesu zhotovování jednotlivého konkrétního díla vzniknou, t.j.zejména :

- a)
- b)

c) další případné věci vzniklé při procesu zhotovování díla

jsou dle výslovného ujednání objednatele a zhotovitele vlastnictvím zhotovitele, přičemž vlastnické právo k těmto věcem zhotoviteli vzniká okamžikem vytvoření těchto věcí.

- 6.6 Věci poskytnuté zhotovitelem ke zhotovení zhotovovaných věcí specifikovaných v článku 1 této smlouvy budou převedeny do vlastnictví objednatele okamžitě poté, co budou zpracovány spolu s příslušnou dodávkou surovin, k jejichž dodání se zavázal dle článku 6 této smlouvy objednatel.
- 6.7 Nebezpečí škody na surovinách dodaných objednatelem, na ostatních věcech poskytnutých zhotovitelem a na výrobcích z ponese zhotovitel ode dne převzetí příslušné dodávky suroviny až do doby převzetí díla v podobě výrobků z dle specifikace v článku 1 této smlouvy objednatelem. Zhotovitel se zavazuje postupovat s řádnou péčí vůči objednateli a vyvinout maximální úsilí, aby ochránil zájmy objednatele spojené s jeho surovinami a s dílem (tj. s výrobky z) a je zodpovědný za jakoukoliv škodu na těchto věcech.

7. Další ujednání

- 7.1 Zhotovitel a objednatel výslovně stanoví (aniž by tím byla dotčena platnost obecného odkazu na Rámcovou smlouvu uvedeného v úvodu této smlouvy), že ustanovení článku 4 Rámcové smlouvy upravující podmínky platné pro jednotlivé smlouvy o dílo jsou platné pro tuto smlouvu o dílo.
- 7.2 Zhotovitel a objednatel výslovně stanoví (aniž by tím byla dotčena platnost obecného odkazu na Rámcovou smlouvu uvedeného v úvodu této smlouvy), že při výpočtu zpracovatelské odměny na základě této smlouvy (podle kalkulačního vzorce konkretizovaného pro aplikaci – Příloha č. 4 smlouvy) se zohledňují rovněž faktory mající původ v samostatném ujednání smluvních stran o prodeji výrobků tvořících předmět díla zhotoveného podle této smlouvy, a to zisk/ztráta, kurzové rozdíly, apod.

8. Změna a zrušení smlouvy

Tuto smlouvu lze změnit nebo zrušit pouze písemnou dohodou obou smluvních stran.

9. Řešení sporů

Nebudou-li strany schopny vyřešit případný spor v době šedesáti (60) dnů od jeho vzniku smířcí cestou, bude takový spor vyřešen v závazném rozhodčím řízení v souladu s pravidly Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (dále jen „**Pravidla**“) třemi (3) rozhodci jmenovanými v souladu s Pravidly. Předseda Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky bude vystupovat jako jmenovací autorita podle Pravidel. Strany se tímto neodvolatelně vzdávají práva předložit spory vyplývající z této Smlouvy jakémukoliv jinému soudu nebo se k jakémukoliv jinému soudu odvolávat. Sídlem rozhodčího soudu bude Praha.

Jazykem rozhodčího řízení bude čeština. Toto podřízení se rozhodčímu řízení a souhlas s ním jsou vynutitelné. Jakýkoliv nález vyneseny rozhodčím soudem je pro strany konečný a závazný a jakýkoliv soud k tomu příslušný může vykonat takový nález vynesením rozsudku nebo usnesením k němu.

10. Závěrečná ustanovení

10.1 Tato smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních. Každá ze smluvních stran si ponechá po jednom vyhotovení. Níže uvedené přílohy jsou nedílnou součástí této smlouvy a mohou být podle okolností uchovány v elektronické podobě:

Příloha čís. 1	Rámcová smlouva čís. .../2002 ze dne2002 (odkaz)
Příloha čís. 2	Specifikace výrobků dle kupních smluv
Příloha čís. 3	Výrobní příkaz na měsíc2002
Příloha čís. 4	Kalkulačního vzorec nákladů objednatele na výrobu závodu zhotovitele

10.2 Pokud není v této smlouvě ujednáno jinak, řídí se právní poměry z ní vyplývající obchodním zákoníkem.

10.3 Tato smlouva nabývá účinnosti podpisem osob oprávněných jednat jménem smluvních stran.

V, dne 03. 2002

V, dne 03. 2002

Objednatel

Zpracovatel

Příloha čís. 3 (u SOD dle Přílohy čís. 2 Rámcové smlouvy označena jako Příloha čís. 4)

Kalkulační vzorec – Náklady objednatele na výrobu závodu zhotovitele

Suroviny

Přísady

Technologické palivo a režijní energie

1. Celkem materiálové a energetické náklady objednatele

Dopravné při tuzemském prodeji

Dopravné při zahraničním prodeji

Odměny komisionářů, obchodních zástupců a mandatářů

Pojistné, přejímky, provize

Ostatní odbytové náklady

Odbytová režie objednatele celkem

Úroky

Kurzové zisky a ztráty

Personální náklady

Ostatní náklady správy

Správní režie objednatele celkem

2. Celkem správní a odbytová režie objednatele

3. Zpracovatelská odměna

4. Náklady objednatele celkem

Příloha 2

SMLOUVA O OBCHODNÍM ZASTOUPENÍ

Článek 1

Strany smlouvy

1.1. **ZADAVATEL**

se sídlem
zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v, oddíl, vložka
IČ:, DIČ:
za společnost jedná:, předseda představenstva, a
....., člen představenstva
(dále jen „zastoupený“)
na straně jedné

a

1.2. **ZPRACOVATEL**

se sídlem
zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v, oddíl, vložka
IČ:, DIČ:
za společnost jedná:, předseda představenstva, a
....., člen představenstva
(dále jen „zástupce“)
na straně druhé

(subjekty sub. 1.1. a 1.2. dále též označovány společně jako „strany této smlouvy“ nebo „smluvní strany“)

Článek 2

Strany této smlouvy se na základě úplného a vzájemného konsensu o všech níže uvedených ustanoveních dohodly na této

smlouvě o obchodním zastoupení

Článek 3

Předmět smlouvy a vymezení obchodů

3.1. Předmětem této smlouvy je závazek zástupce vyhledávat zájemce o uzavření smluv (obchodů) vymezených v čl. 3.2. této smlouvy a povinnost zastoupeného uhradit zástupci provizi v souladu s touto smlouvou, jakož i další povinnosti a práva smluvních stran dle této smlouvy.

- 3.2. Přesné vymezení obchodů je uvedeno v příloze č. 1 k této smlouvě, která je její nedílnou součástí.

Článek 4

Účel smlouvy

Účelem této smlouvy je úprava vzájemného vztahu mezi zastoupeným a zástupcem, který se zavazuje k podnikání všech kroků za účelem uzavírání obchodů zastoupeného blíže specifikovaných v ustanovení čl. 3.2. a 5 této smlouvy s třetími osobami.

Článek 5

Závazky zástupce

- 5.1. Zástupce se zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k uzavírání obchodů specifikovaných v ustanovení čl. 3.2. této smlouvy.
- 5.2. Zastoupený uděluje zástupci plnou moc k jednání o podmínkách smluv specifikovaných v ustanovení čl. 3.2. této smlouvy s třetími osobami (zájemci). Tato smlouva (toto ustanovení ve spojení s ustanoveními dalšími) se rovněž považuje za plnou moc, jíž se bude zástupce vykazovat vůči třetím osobám (zájemcům). V případě potřeby vystaví zastoupený zástupci samostatnou plnou moc.
- 5.3. Zástupce bere na vědomí, že esenciální součástí a podmínkou smlouvy, která bude uzavřena mezi zastoupeným a třetí osobou bude akceptace dodacích a platebních podmínek zastoupeného, jejichž text je přílohou této smlouvy č.2.
- 5.4. Závazek zástupce se považuje za splněný uzavřením příslušných smluv uvedených v ustanovení čl. 3.2. této smlouvy. Tyto smlouvy uzavírá svým jménem a na svůj účet zastoupený, ledaže by v konkrétním případě pro účely uzavření smlouvy udělil zvláštní plnou moc zástupci.
- 5.5. Zástupce se zavazuje vykonávat svou činnost na území Evropy.
- 5.6. Součástí závazku zástupce je vyřizování aktivních reklamací vstupních surovin a materiálů dodaných na základě smluv, jež jsou výsledkem činnosti zástupce podle této smlouvy, a to způsobem obvyklým v rámci podnikání zástupce jako výrobce zboží vyráběného z takových surovin a materiálů.. Podklady týkající se reklamace vstupních surovin a materiálů ve vlastnictví zastoupeného nutno označovat obchodním jménem zastoupeného. Zástupce odesílá reklamaci včetně vyčíslených nákladů dodavateli prostřednictvím útvaru nákupu zastoupeného. Dobropis od dodavatele bude zaslán na zastoupeného, přičemž kopii takového dobropisu zastoupený předá bez odkladu příslušným útvarům zástupce.

Článek 6

Provize

- 6.1. Zastoupený se zavazuje zaplatit zástupci za jeho činnost dle této smlouvy odměnu (dále jen „provize“).
- 6.2. Výše provize. Provize činí 1 % (slovy jedno procento) z hodnoty předmětu uzavřených smluv, tedy z kupních cen uzavřených smluv v daném měsíci
- 6.3. Vznik nároku na provizi. Nárok na provizi vzniká uzavřením příslušných obchodů, tedy uzavřením smluv na obchody uvedené v ustanovení čl. 3.2. této smlouvy v jednotlivých měsících.
- 6.4. Splatnost provize. Provize je splatná do 15 (slovy: patnácti) dnů na základě faktury vystavené zástupcem od data odeslání faktury.
- 6.5. Zastoupený bere na vědomí, že k dohodnuté provizi zástupce vyúčtuje zastoupenému daň z přidané hodnoty.
- 6.6. Datem uskutečnění zdanitelného plnění se v souladu s ustanovením § 9, odstavce 4 zákona č. 588/1992 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších změn a dodatků stává poslední den zdaňovacího období, tj. poslední den kalendářního měsíce, v němž byl předmět smlouvy realizován.

Článek 7

Náklady a náhrada nákladů

Zástupce má vedle provize nárok na náhradu nákladů spojených s jeho zastupitelskou činností dle této smlouvy, a to dle skutečné výše nákladů, které vyúčtuje ke konci každého kalendářního měsíce.

Článek 8

Výhradnost obchodního zastoupení

- 8.1. Zastoupený je povinen ve stanovené územní oblasti a pro dohodnutý okruh obchodů nepoužívat jiného zástupce a zástupce není oprávněn v tomto rozsahu vykonávat obchodní zastoupení pro jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet nebo na účet jiné osoby.
- 8.2. Zastoupený je oprávněn uzavírat obchody, na které se vztahuje výhradní zastoupení dle této smlouvy a v souladu s ustanovením čl. 8.1. této smlouvy, i bez součinnosti zástupce a není povinen platit z těchto obchodů zástupci provizi tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností.

Článek 9

- 9.1. Zastoupený je povinen sdělovat zástupci skutečnosti, jež pro něho mají rozhodný význam pro uzavření příslušných obchodů. Bude-li se však jednat o podstatné rozšíření podmínek stanovených v čl. 5.3. této smlouvy, je zapotřebí učinit takto písemně a to v době, kdy bude možno tyto podmínky s ohledem na stav prací při činnosti zástupce dle ustanovení čl. 5.1. této smlouvy zohlednit.
- 9.2. Sdělí-li zastoupený podmínky dle ustanovení čl. 9.1. podstatně rozšiřující nebo měnící podmínky uvedené v ustanovení čl. 5.3. této smlouvy v době, kdy zástupce již uzavřel

svou činnost na konkrétním obchodu, nebo s ohledem na charakter daných změněných či rozšířených podmínek není možno obchod uzavřít s již vyhledaným zájemcem, nebo není jeho uzavření již vůbec možné a zastoupený trvá na zachování rozšířených nebo změněných podmínek, má se za to, že nárok na provizi vzniká i bez uzavření zprostředkovaného obchodu tehdy, jestliže zástupce před rozšířením nebo změnou těchto podmínek uzavřel svou činnost a neměl možnost informovat zastoupeného o tomto stavu.

Článek 10

- 10.1. Zastoupený je povinen předat zástupci všechny podklady a pomůcky potřebné k plnění závazku zástupce.
- 10.2. Zastoupený je povinen poskytovat zástupci dostatečnou součinnost při technickém a jiném obdobném přihlašování a posuzování souladu dodávaných výrobků a služeb zastoupeného s technickými a jinými normami a obecně závaznými právními předpisy platnými na území, na němž je obchodní zastoupení vykonáváno.
- 10.3. Podklady a pomůcky poskytnuté dle ustanovení čl. 10.1 této smlouvy zůstávají majetkem zastoupeného a zástupce je povinen je vrátit po ukončení smlouvy, pokud je zástupce vzhledem k jejich povaze nespotřeboval při plnění svého.
- 10.4. Zástupce je povinen pro potřebu zastoupeného uschovat doklady, jež nabyly v souvislosti se svou činností, a to po dobu, po kterou tyto doklady mohou být významné pro ochranu zájmů zastoupeného.

Článek 11

Platnost, účinnost a trvání smlouvy

- 11.1 Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu.
- 11.2 Tato smlouva se uzavírá na dobu neurčitou.
- 11.3 Změna práv a povinností. Ke změně práv a povinností smluvních stran této smlouvy může dojít dohodou smluvních stran této smlouvy. Dohoda musí mít písemnou formu.
- 11.4 Zánik práv a povinností. Práva a povinnosti vyplývající z této smlouvy zanikají:
 - a) písemnou dohodou smluvních stran této smlouvy,
 - b) výpovědí.
- 11.5 Výpověď. Tuto smlouvu je oprávněna vypovědět kterákoliv z jejích smluvních stran. Výpověď musí mít písemnou formu a musí být doručena druhé smluvní straně. Výpovědní doba činí jeden měsíc a počíná běžet první den měsíce následujícího po doručení výpovědi. Není-li doručení výpovědi jasné, považuje se výpověď za doručenu uplynutím pátého dne po jejím odeslání. Po dobu výpovědní doby trvají veškerá vzájemná práva a povinnosti zástupce a zastoupeného beze změny.

- 11.6 Důsledky zániku práv a povinností. Zástupce a zastoupený jsou povinni vypořádat ke dni zániku práv a povinností z této smlouvy vzájemné závazky a pohledávky. Ke dni účinnosti výpovědi zaniká závazek zástupce uskutečňovat činnost, ke které se zavázal.

Článek 12

Rozhodné právo

Tato smlouva se řídí českým právním řádem.

Článek 13

Salvátorská doložka

Je-li nebo stane-li se některé ustanovení této smlouvy neplatné či neúčinné, nedotýká se to ostatních ustanovení této smlouvy, která zůstávají platná a účinná. Smluvní strany se v tomto případě zavazují nahradit neplatné/neúčinné ustanovení ustanovením platným/účinným, které nejlépe odpovídá původně zamýšlenému účelu ustanovení neplatného/neúčinného. Do té doby platí odpovídající úprava obecně závazných právních předpisů České republiky.

Článek 14

Řešení sporů

- 14.1. Ustanovení čl. 14 se zásadně vztahuje (není-li to v rozporu s kogentními ustanoveními právních norem) na veškeré spory a nejednotnosti, které mohou vzniknout v souvislosti nebo při výkladu, realizaci nebo ukončení této smlouvy, jakož i při vypořádání této smlouvy a vztahu založeného touto smlouvou (dále jen „spory“).
- 14.2. Smluvní strany se budou snažit veškeré spory vyřešit pokud možno mimosoudní cestou.
- 14.3. Nebude-li vyřešení sporu možné mimosoudní cestou do šedesáti (60) dnů od vzniku jednotlivého sporu, je každá ze smluvních stran oprávněna obrátit se ke stálému rozhodčímu soudu při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR a požádat předsedu tohoto soudu, aby jmenoval tři rozhodce, kteří budou spor mezi smluvními stranami rozhodovat dle jednacího řádu shora uvedeného rozhodčího soudu. Smluvní strany sjednávají, že rozhodčí nález jmenovaných rozhodců bude konečný. Nebude-li rozhodčí nález splněn dobrovolně povinnou stranou, může se smluvní strana, která je dle rozhodčího nálezu oprávněnou stranou (měla úspěch v rozhodčím řízení), obrátit na místně a věcně příslušný soud s návrhem na výkon tohoto rozhodčího nálezu v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Odmítne-li jmenovaný rozhodčí soud svou kompetenci v dané věci, může se kterákoliv ze stran obrátit na místně a věcně příslušný obecný soud.

Článek 15

Ustanovení závěrečná

- 15.1. Tato smlouva se uzavírá (podepisuje a vyhotovuje) ve dvou exemplářích, z nichž po jednom obdrží každá ze smluvních stran.
- 15.2. Veškeré případné změny a dodatky k této smlouvě vyžadují ke své platnosti a účinnosti výslovného, předchozího a písemného konsensu obou smluvních stran učiněného v jedné a téže listině.
- 15.3. Hovoří-li se v této smlouvě o doručování (zasílání písemností) druhé smluvní straně, doručuje se na poslední známou adresu druhé smluvní strany. V pochybnostech se má za to, že se jedná o poslední adresu, oficiálně sdělenou druhé smluvní straně, na které je běžně přijímána korespondence, resp. adresa uvedená v ustanovení čl. 1 této smlouvy.

Článek 16

Podpisy

Osoby oprávněné k jednání za smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu přečetli a že souhlasí s celým jejím obsahem, na důkaz čehož pod ni připojují své vlastnoruční podpisy.

Vdne

V dne

zastoupený

zástupce

Příloha 1

Specifikace nakupovaných komodit :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f) Paliva a energie
- g) Případně další dle dispozic zastoupeného

Poznámka: Položky sub a) – d) zahrnují suroviny, materiál apod.

Příloha 2

DODACÍ A PLATEBNÍ PODMÍNKY – NÁKUP

1. Kupní smlouva

Tyto Dodací a platební podmínky – Nákup (dále jen „Podmínky“) tvoří nedílnou součást kupních smluv uzavíraných společností TOLLING, a.s. (dále jen „Kupující“) a třetími osobami (dále jen „Prodávající“) - výrobci a/nebo dodavateli výrobků a/nebo materiálů a/nebo služeb (dále jen „Zboží“). Kupní smlouva mezi Kupujícím a Prodávajícím sestává z obsahu a podmínek uvedených v objednávce Kupujícího, těchto Podmínek a veškerých podrobných specifikací, výkresů a kusovníků, podle okolností konkrétního případu, na které se specificky odkazuje v objednávce a/nebo kupní smlouvě.

Kupní smlouva se považuje za uzavřenou, jestliže Prodávající potvrdí bez rozporu objednávku, kterou obdržel od Kupujícího a souhlasí s těmito Podmínkami. Kupní smlouva se rovněž považuje za uzavřenu, jestliže Prodávající z takové smlouvy začal plnit.

Kupující a Prodávající mohou, z mimořádných a vážných důvodů, v kupní smlouvě sjednat odchylky, změny či doplňky těchto Podmínek. Jde-li o takový případ, mají takto sjednané odchylky, změny či doplňky přednost před obecnými ustanoveními obsaženými v těchto Podmínkách. Kupující pro účely svých kupních smluv neakceptuje jakékoli všeobecné prodejní podmínky Prodávajícího.

2. Dodávky

Dodržení termínu dodávky Zboží představuje z hlediska Kupujícího podstatnou náležitost kupní smlouvy. Prodávající je povinen ihned písemně uvědomit Kupujícího, hrozí-li neodvratitelně prodlení, pokud jde o termín dodávky Zboží nebo jakéhokoli jiného plnění ze strany Prodávajícího. Kupující je oprávněn dle své volby od kupní smlouvy jednostranně a bez náhrady odstoupit, dojde-li k nedodržení termínu dodávky Zboží sjednaného v kupní smlouvě. Je-li nesplnění termínu dodávky zapříčiněno okolnostmi, jež jsou mimo rámec přiměřené kontroly nebo ovlivnění ze strany Prodávajícího a které Prodávající nemohl při uzavírání kupní smlouvy předvídat ani s přihlédnutím k zásadám minimálně nezbytné odborné péče a Kupující uplatní své právo od kupní smlouvy odstoupit, bude se postupovat podle bodu 7 těchto Podmínek. Prodávající však ani v takovém případě není zbaven odpovědnosti a závazku opatřit náhradní dodávku výrobků, materiálů a/nebo služeb, pokud jde o subdodávky ve vztahu k dodávce zajišťované Prodávajícím, ledaže je takové odpovědnosti a/nebo závazku zproštěn písemným pokynem Kupujícího.

3. Schválení inženýringu, výkresové dokumentace a postupů

Schválení ze strany Kupujícího, pokud jde o výkresy, výrobní postupy, kalkulace a další dokumenty předkládané Prodávajícím, v žádném případě nezbujuje Prodávajícího veškeré odpovědnosti za Zboží dodané na základě kupní smlouvy, včetně odpovědnosti Prodávajícího z titulu odpovědnosti za vady a dalších odpovědnostních závazků a/nebo záruk, které Prodávající má podle kupní smlouvy, ať jsou ve smlouvě uvedeny výslovně, nebo vyplývají ze souvislosti.

4. Kontrola kvality

Kupující, nebo osoba/osoby jím pověřené, budou mít právo kontroly kvality, pokud jde o Zboží dodávané podle této objednávky a/nebo kupní smlouvy, a to kdykoli v době před jejich dodávkou a/nebo realizací a rovněž právo finální přejímky v průběhu přiměřené doby po uskutečnění dodávky Zboží u konečného zákazníka. V této souvislosti platí, že zboží se nebude považovat za převzaté do doby uskutečnění finální přejímky. Případné provedení nebo neprovedení kontroly kvality, jakož i přijetí Zboží, nebo již provedená platba za Zboží v žádném případě neomezují právo Kupujícího odmítnout nebo přehodnotit převzetí nevyhovujícího Zboží a uplatnit příslušná práva směřující k dosažení nápravy, k nimž je Kupující jinak oprávněn.

5. Záruky

Prodávající zaručuje, že Zboží dodané podle této objednávky a/nebo kupní smlouvy, je prosto jakýchkoli vad, pokud jde o jeho vyprojektování, provedení a použitý materiál, je v naprostém souladu se specifikacemi, výkresovou dokumentací a dalšími požadavky definovanými v objednávce a/nebo kupní smlouvě, je nové a má standardní tržní kvalitu a je způsobilé sloužit pro účely zamýšlené Kupujícím. Proávající se zavazuje, že na základě volby učiněné Kupujícím a bez jakéhokoli nákladového dopadu na Kupujícího, ihned opraví nebo vymění jakékoli Zboží, jež Kupující shledá vadným, neshodným s obsahem objednávky a/nebo kupní smlouvy nebo jinak odporujícím obsahu těchto záruk, a to v průběhu delší z dále vymezených lhůt: (a) jeden rok poté, co zboží začleněné do dodávky Kupujícího začal užívat konečný zákazník Kupujícího, nebo (b) osmnáct měsíců ode dne, kdy Proávající dodá zboží Kupujícími nebo jeho konečnému zákazníkovi. Proávající bere se souhlasem na vědomí, že jeho záruky ohledně Zboží dodaného podle této objednávky a/nebo kupní smlouvy se vztahují na Kupujícího a jeho konečného zákazníka a slouží k prevenci jakékoli jejich újmy z titulu vadného a/nebo neshodného Zboží.

6. Změny

Obsah objednávky a/nebo kupní smlouvy nebude podléhat žádným změnám nebo úpravám bez předchozího písemného souhlasu uděleného osobou řádně zmocněnou a oprávněnou udělit jménem Kupujícího takový souhlas. Kupující bude oprávněn požadovat jakékoli změny v rozsahu prací a dodávek podle této objednávky a /nebo kupní smlouvy a Proávající se zavazuje ve vztahu k změnám požadovaným ze strany Kupujícího dodržovat veškeré jeho pokyny a splnit veškeré požadavky Kupujícího ohledně jím požadovaných změn. Jestliže změny obsahu objednávky a/nebo kupní smlouvy požadované Kupujícím mohou, podle odůvodněného názoru Proávajícího, vyvolat zvýšení nákladů nebo prodloužení dodací lhůty, je Proávající povinen na tyto skutečnosti Kupujícího bez odkladu upozornit. Jestliže na základě změn požadovaných Kupujícím hrozí zvýšení nákladů nebo prodloužení dodací lhůty, je Proávající oprávněn vyčkat písemného pokynu Kupujícího a pokud Kupující na realizaci změn trvá, je Proávající v dohodě s Kupujícím oprávněn přiměřeně upravit kupní cenu a/nebo harmonogram dodávek Zboží.

7. Zrušení objednávky a/nebo kupní smlouvy.

Kromě veškerých jiných práv, jež Kupující může mít, pokud jde o odstoupení od objednávky a/nebo kupní smlouvy nebo o jejich zrušení (což v případě, že důvodem je porušení těchto a/nebo jiných smluvních ustanovení ze strany Proávajícího, zahrnuje úhradu veškerých nákladů vynaložených Kupujícím z tohoto titulu), je Kupující

oprávněn objednávkou a/nebo kupní smlouvu kdykoli zrušit, a to v celém rozsahu nebo zčásti, formou písemného sdělení, které zašle Prodávajícímu. V návaznosti na doručené sdělení o zrušení objednávky provede Prodávající pouze takové práce, jež jsou přiměřeně nezbytné k zajištění ochrany Zboží dosud vyrobeného na základě objednávky a/nebo kupní smlouvy, včetně rozpracované výroby. Pokud, podle názoru Kupujícího, není důvodem zrušení objednávky a/nebo kupní smlouvy zaviněné porušení smluvních povinností na straně Prodávajícího, má Prodávající nárok na odstupné spočívající v poměrné úhradě dohotoveného Zboží a rozpracované výroby. Nárok na odstupné uplatní Prodávající u Kupujícího ve lhůtě třiceti (30) dnů od obdržení sdělení Kupujícího o zrušení objednávky, přičemž částka představující odstupné nepřekročí hodnotu Zboží, včetně rozpracované výroby, které Prodávající na základě objednávky Kupujícího vyrobil nebo rozpracoval do zrušení objednávky. Kupující je oprávněn výši odstupného uplatněného Prodávajícím nezávisle prověřit. Prodávající je dále v této souvislosti povinen Zboží, včetně rozpracované výroby, předat Kupujícímu v místě plnění podle zrušené objednávky a/nebo kupní smlouvy. Výslovně se, nejen v této souvislosti, ale jako obecný princip, vylučuje odpovědnost Kupujícího vůči Prodávajícímu za jakékoli nepřímé, následné či odvozené škody, jako jsou bez omezení na vyjmenované, škody vzniklé z důvodu nevyužití pracovních sil nebo výrobních kapacit, ztráty vzniklé snížením očekávaných výnosů nebo zisků, potenciální újmy na obchodní pověsti, ztráty v oblasti podnikání nebo ztráty podnikatelských příležitostí.

8. Přechod vlastnictví a riziko ztráty/poškození Zboží

Prodávající se zavazuje převést na Kupujícího ničím neomezené a nijak nezátížené vlastnické právo ke Zboží, jež je předmětem této objednávky a/nebo kupní smlouvy. Vlastnictví Zboží, jakož i riziko jeho poškození, ztráty nebo zničení, přecházejí na Kupujícího poté, co Kupující převezme Zboží v místě svého sídla nebo v jiném místě výslovně určeném Kupujícím v objednávce a/nebo kupní smlouvě.

9. Shoda s právními předpisy

Prodávající zaručuje, že Zboží dodané na základě této objednávky a/nebo kupní smlouvy bude v naprosté shodě s platnými zákony a jinými předpisy rozhodného práva vztahujícími se na Zboží, zejména se zákony a jinými předpisy země původu Zboží a země, kam je Zboží určeno k dodání. Prodávající se zavazuje, že za Kupujícího a jeho konečného zákazníka převezme a uhradí veškeré ztráty, odpovědnostní závazky a pokuty jakkoli vzniklé nebo kýmkoli uložené z důvodu neshody Zboží s platnými zákony a jinými předpisy rozhodného práva.

10. Převzetí závazku k náhradě škody

Prodávající výslovně uznává svou odpovědnost a zavazuje se převzít k vyřízení a úhradě každý závazek týkající se náhrady škody, ztráty, nákladů a výdajů, který byl uplatněn nebo by mohl být uplatněn vůči Kupujícímu nebo jeho konečnému zákazníkovi z důvodu úrazu včetně úmrtí osob, a/nebo škody na majetku, které zapříčinil svým jednáním nebo opomenutím Prodávající, jeho zaměstnanci nebo zástupci a subdodavatelé.

11. Ochrana patentů, obchodního tajemství, ochranných známek a jiných předmětů duševního vlastnictví

Prodávající závazně prohlašuje a zaručuje, že jím uskutečněná dodávka Zboží podle objednávky a/nebo kupní smlouvy, jakož i další prodej a/nebo užití Zboží, nepředstavuje porušení žádného patentu, obchodního tajemství, práv spojených s vlastnictvím ochranných známek a jiných předmětů duševního vlastnictví, a to v zemi nákupu, výroby a finální dodávky Zboží, a že Proávající bude, na své vlastní náklady, přebírat a hradit jakékoli odpovědnostní závazky vzniklé z důvodu porušení patentových a jiných práv a tím účinně chránit Kupujícího a jeho konečné zákazníky před uplatněním jakýchkoli nároků, nebo požadavků na náhradu škody a podobně, uplatňovaných třetími osobami z titulu údajného nebo skutečného porušení patentů a jiných práv duševního vlastnictví.

12. Postoupení smluvních závazků a subdodávky

Prodávající nesmí postoupit své závazky z objednávky a/nebo kupní smlouvy, a to jak v celém rozsahu, tak zčásti, na jiný subjekt jako svého subdodavatele, ledaže k tomu bude mít písemný souhlas Kupujícího. Nákupy surovin a/nebo komerčního zboží, uskutečněné Prodávajícím za účelem výroby Zboží, se pro účely této objednávky a/nebo kupní smlouvy nepovažují za subdodávky.

13. Vlastnické právo k výkresům a jiné technické dokumentaci

Veškerá práva duševního vlastnictví vztahující se na výkresy a jinou technickou dokumentaci, které Kupující poskytuje Prodávajícímu za účelem výroby Zboží, zůstávají výlučným vlastnictvím Kupujícího a Prodávající se zavazuje nevyužívat takto poskytnuté výkresy a jiné technické informace pro jiné účely, než je splnění této objednávky a/nebo kupní smlouvy a nesdělovat jejich obsah jakékoli třetí osobě, ledaže by k tomu měl předchozí písemný souhlas Kupujícího.

14. Rozhodné právo a řešení sporů

Není-li v objednávce a/nebo kupní smlouvě určeno jinak, bude se objednávka a/nebo kupní smlouva ve všech ohledech řídit předpisy českého práva platnými v době udělení objednávky a/nebo uzavření kupní smlouvy.

Není-li v objednávce a/nebo kupní smlouvě určeno jinak, bude jakýkoli spor vzniklý na základě objednávky a/nebo kupní smlouvy, který se nepodaří vyřešit smírně, mimo rámec sporného řízení, předložen k rozhodnutí Rozhodčímu soudu při Průmyslové a Agrární komoře České republiky v Praze podle Pravidel pro rozhodčí a smírčí řízení této komory. Smírčí řízení se bude konat v Praze, v jazyce českém popřípadě v jazyce anglickém, v návaznosti na to, v jakém jazyce bude vyhotovena objednávka a/nebo kupní smlouva. Rozhodčí nález bude konečný, závazný a bezprostředně vykonatelný v zemi nebo místě sídla Prodávajícího a Kupujícího.

Příloha 3

MANDÁTNÍ SMLOUVA (PRODEJ XXX VÝROBKŮ)

Článek 1

a) Smluvní strany

1.1 ZADAVATEL

Sídlo:
Zapsaná v obchodním rejstříku
IČ:
DIČ:
Jednající:

Bankovní spojení:
Číslo účtu:
(dále jen „**mandant**“)

a

1.2 ZPRACOVATEL

Sídlo:
Zapsaná v obchodním rejstříku
IČ:
DIČ:
Jednající:

Bankovní spojení:
Číslo účtu:
(dále jen „**mandatář**“)

(subjekty sub 1.1 a 1.2 dále též označovány jako „smluvní strany“).

Článek 2

Smluvní strany uzavírají na základě vzájemného konsensu o všech níže uvedených ustanoveních tuto

mandátní smlouvu

Článek 3

Předmět smlouvy

3.1 Předmětem této smlouvy je obstarání prodeje hutních výrobků, jejichž sortiment je uveden v příloze č. 1 k této smlouvě (dále jen „Hutní výrobky“). Prodávané Hutní výrobky budou ve vlastnictví mandanta a budou zhotovovány na základě smluv o dílo, jejichž uzavírání předpokládá rámcová smlouva čí. 1/2004 sjednaná dne 30. dubna 2004 mezi mandantem jako objednatelem a mandatářem jako zhotovitelem (dále jen „Smlouvy o dílo“).

3.2 Mandatář bude podle této smlouvy výhradním mandátářem pověřený mandantem pro obstarávání prodeje Hutních výrobků (plechy, profily, štetovnice, mezirozměry, apod.) zákazníkům/odběratelům se sídlem v tuzemsku a/nebo na území EU a/nebo mimo území EU.

3.3. Mandatář se zavazuje, že jménem mandanta a za podmínek sjednaných v této smlouvě zařídí na účet mandanta provedením právních a jiných úkonů obchodní záležitosti spojené s prodejem Hutních výrobků v tuzemsku a v zahraničí, na území států uvedených v bodu 3.2 výše (dále jen „Teritoria“). Pro tyto účely uděluje mandant mandatáři plnou moc ve smyslu ust. 568, odst. 4 ObchZ., jejíž vzor je připojen k této smlouvě jako její Příloha č. 2

Mandatář je povinen použít k plnění této smlouvy třetí osoby, jestliže nemůže svůj závazek splnit sám. O prvním použití třetí osoby k plnění smlouvy je mandátář povinen informovat mandanta písemně, formou návrhu společného provizního dopisu mandátáře a mandanta určeného takové třetí osobě.

Použije-li mandátář k splnění svého závazku podle této smlouvy třetí osobu (viz výše), odpovídá jakoby záležitost obstarával sám.

3.4 Mandatář se zavazuje obstarat rovněž veškeré činnosti související s vývozem Hutních výrobků, tj. jejich prodejem odběratelům se sídlem mimo území EU, dle článku 3.2 této smlouvy, tzn. zejména :

- a) dopravu Hutních výrobků ze závodu zhotovitele do místa přejímky Hutních výrobků zákazníkem, tj. osobou s níž bude mandátářem sjednána kupní smlouva na dodávku Hutních výrobků; - jménem mandanta a na jeho účet.
- b) pojištění dopravovaných Hutních výrobků ze závodu zhotovitele do místa přejímky Hutních výrobků jejich odběratelem (zákazníkem); - jménem a na účet mandanta.
- c) licence nezbytné pro export Hutních výrobků do zemí mimo území EU, v nichž je místo dodání sjednané mezi mandátářem a zákazníkem v příslušné kupní smlouvě uzavřené v souladu s touto mandátní smlouvou; - jménem mandanta a na jeho účet.
- d) pojištění výrobků vyžadované standardně v Teritoriích (tzv. ručení za výrobek – Produkthaftung), které se mandátář zavazuje sjednat v zastoupení mandanta na jeho účet.

3.5 Pro Teritoria bude mandátář plnit předmět této smlouvy jako plnomocník mandanta jako prodejce/dodavatele v bodu 3.2 této smlouvy uvedených druhů Hutních výrobků.

3.6 Smluvní strany činí nesporným, že předmětem činnosti mandátáře je rovněž přijímání a vyřizování reklamací od tuzemských a zahraničních odběratelů (zákazníků). Reklamační řízení zabezpečuje Reklamační komise ustavená v závodě mandátáře (RK). U reklamací týkajících se zboží ve vlastnictví mandanta nutno v zápise uvést slovo „ZADAVATEL“. RK postupuje kopii zápisu z reklamačního řízení bez odkladu mandantovi, přičemž dobropis z titulu dané reklamace vystavuje za mandanta útvar 200.67 mandátáře. Každý jednotlivý takto vystavený dobropis podléhá schválení ze strany obchodního ředitele mandanta a zasílá se mandatáři. Podepsaná kopie dobropisu a kopie faktur se postupují útvaru 200.67 mandátáře. Smluvní strany činí nesporným, že předmětem této smlouvy je rovněž vykonávání veškerých právních úkonů jménem mandanta, které vyplynou z pojistných smluv, které bude mandátář v zastoupení mandanta sjednávat v souladu s ustanovením bodu 3.4 písm d) této smlouvy (Produkthaftung).

Článek 4

Práva a povinnosti mandátáře

4.1 Mandatář se zavazuje:

- b) zařizovat obchodní záležitosti mandanta s náležitou odbornou péčí, včetně obstarávání licencí nezbytných pro vývoz Hutních výrobků ve smyslu platných celních předpisů pro všechny vývozy mandanta a jejich distribuci na jednotlivé celní přechody;
- c) chránit jemu známé zájmy mandanta související se zařizováním obchodní záležitosti dle této smlouvy, zejména vyvíjet maximální úsilí ke zlepšení pozice Hutních výrobků na trzích v Teritoriích;
- d) předávat mandantovi průběžně informace o vývoji cen na trzích v Teritoriích, kteréžto informace budou sloužit jako podklad pro stanovení prodejních cen jednotlivých Hutních výrobků; prodejní cenou se rozumí cena stanovená v souladu s čl. 4.1 (d);
- d) při uzavírání kupních a obdobných obchodních smluv vycházet z pokynů mandanta, přičemž za účelem posílení kontrolní činnosti mandanta ve vztahu k plnění úkolů mandátáře podle této smlouvy, je povinností mandátáře průběžně zvat mandanta k osobní účasti na všech jednáních vedených mandátářem o cenách a objemech dodávek Hutních výrobků s významnými tuzemskými a zahraničními zákazníky, přičemž mandátář je povinen respektovat základní kritérium, kterým je minimální cena za jednotlivé druhy Hutních výrobků. Minimální cena musí kryt náklady na zhotovení jednotlivého konkrétního Hutního výrobku a umožňovat úhradu veškerých nákladů spojených s výrobou Hutních výrobků, jejich prodejem a náklady činnosti mandátáře a mandanta podle této smlouvy. Minimální cenu závaznou pro jednotlivé Hutní výrobky stanoví mandant na základě písemného návrhu mandátáře a v případě, že takto stanovená cena nebude postačovat na krytí či úhradu nákladů uvedených formou příkladného výčtu v tomto odstavci výše, jde rozdíl plně k tíži mandátáře.
- e) předávat dohodnutým způsobem přímo zhotoviteli Hutních výrobků kopie kontraktů a objednávek zákazníků (odběratelů Hutních výrobků) a specifikace objednaných Hutních výrobků, které budou spočívat v přenesení konkrétních údajů týkajících se objednaných Hutních výrobků z kontraktů a objednávek zákazníků (odběratelů Hutních výrobků);
- f) vyhotovovat a předávat jako součást jednotlivé kupní smlouvy tzv. kalkulační list, jehož vzor tvoří přílohu č. 2 této smlouvy a jehož obsahem jsou jednotlivé komponenty, z nichž se skládá konečná cena Hutních výrobků, o jejichž dodávce byla uzavřena kupní smlouva (dále jen Kontrahované hutní výrobky);
- g) předávat mandantovi pravidelně jednou týdně informaci o obstarávání záležitosti dle této smlouvy, která bude obsahovat seznam kupních smluv a/nebo objednávek včetně kalkulačních listů ve struktuře dat, jež tvoří přílohu č. 3 k této smlouvě;
- h) uvádět v kupních smlouvách pouze účet mandanta, na který má být uhrazena kupní cena za Kontrahované hutní výrobky. V případě, že by kupující uhradil kupní cenu za Kontrahované hutní výrobky ve prospěch účtu mandátáře, zavazuje se mandátář ihned poukázat přijatou úhradu a to v plné výši na příslušný účet mandanta;
- i) vyhotovovat pro zhotovitele a/nebo osobu určenou mandantem bez zbytečného odkladu podklady nezbytné pro expedici Kontrahovaných hutních výrobků (dopravní dispozice);

- j) vyvíjet součinnost se zhotovitelem Kontrahovaných hutních výrobků zhotovovaných na základě Smluv o dílo, která kromě shora uvedených povinností (písmeno e) a f) tohoto článku) spočívá zejména v:
- (i) přebírání Kontrahovaných hutních výrobků od jejich zhotovitele jménem mandanta v souladu s plnou mocí obsaženou v článku 11 této smlouvy;
 - (ii) přebírání atestů, osvědčení a dalších dokladů nezbytných k nakládání s Kontrahovanými hutními výrobky, případně dalších dokladů týkajících se přebíraných Kontrahovaných hutních výrobků, pokud si je vyžádal kupující v příslušné kupní smlouvě sjednané mandatářem dle této smlouvy; mandatář bude shora uvedené dokumenty přebírat jménem mandanta v souladu s plnou mocí obsaženou v článku 11 této smlouvy;
- k) zajišťovat služby spojené s prováděním zahraniční obchodní činnosti (doprava, pojištění apod.) jménem mandanta a k jeho tíži;
- l) mandatář se zavazuje uhradit mandantovi škodu vzniklou z titulu nedobytné pohledávky z mandatářem zajišťovaného obchodního případu, zejména se zavazuje na výzvu mandanta odkoupit a uhradit (též formou zápočtu) každou nedobytnou pohledávku vzniklou z titulu činnosti mandatáře podle této smlouvy. Mandant je oprávněn započíst jakoukoli svou pohledávku z vyúčtované náhrady škody a/nebo z pohledávky odkoupené mandatářem se svými závazky vůči mandatáři. Ve smyslu tohoto ustanovení se za nedobytnou pohledávku považuje pohledávka po splatnosti 90 a více dnů.
- m) bez zbytečného odkladu převádět na mandanta práva získaná při zařizování záležitostí dle této smlouvy a bezodkladně mandantovi vydat vše, co přitom získal. Mandant se zavazuje toto plnění od mandatáře převzít;
- n) sledovat vývoj na trzích Evropské unie (dále jen EU) a na ostatních jím obhospodařovaných trzích mimo území EU (čl. 3 odst. 2) a v případě, že by množství nebo jakákoliv jiná skutečnost související s vývozem Kontrahovaných hutních výrobků na trhy mimo území EU mohla
- (i) vyvolat protiopatření vedoucí k omezení vývozu Kontrahovaných hutních výrobků, nebo
 - (ii) by hrozilo zavedení antidumpingového řízení,
- je mandatář povinen tyto skutečnosti mandantovi neprodleně písemně oznámit a navrhnout opatření, které by mohlo zabránit těmto důsledkům.

4.2 Mandatář se dále zavazuje v souvislosti s uzavíráním jednotlivých kupních smluv dle této smlouvy k následujícímu:

- a) Mandatář se zavazuje v kupních smlouvách uvádět, že Kontrahované hutní výrobky zůstávají až do jejich prodeje a do úplné úhrady kupní ceny kupujícím dle jednotlivých kupních smluv, tj. jejich odběratelem (zákazníkem), ve vlastnictví mandanta;
- b) Mandatář se zavazuje prokázat mandantovi oprávněnost osvobození plnění u dodávek do zemí EU a do třetích zemí ve smyslu zákona č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty.
- c) Mandatář se zavazuje v jednotlivých kupních smlouvách uvádět, že dodání Kontrahovaných hutních výrobků bude mandatář fakturovat za mandanta, ve prospěch

jehož účtu bude konkrétní odběratel povinen uhradit příslušnou kupní cenu sjednanou mandatářem v kupní smlouvě;

- d) Mandatář se zavazuje do 4 pracovních dnů od okamžiku, který zakládá mandantovo právo fakturovat dodávku Kontrahovaných hutních výrobků (článek 6 bod 6.1 této smlouvy), vystavit fakturu dle ujednání v bodu 7.3 této smlouvy a pravidelně jednou týdně mandanta informovat o tom, které obchodní případy byly fakturovány a tuto skutečnost doložit druhými originály faktur, které se zavazuje zasílat jako přílohu shora uvedené informace.

4.3 Mandatář je oprávněn při sjednávání jednotlivých kupních smluv na dodávku Hutních výrobků povolit zahraničnímu odběrateli lhůtu splatnosti faktury za dodání Hutních výrobků v délce maximálně 70 dnů od vystavení faktury, pokud nebude dohodnuto jinak v konkrétních obchodních případech.

Článek 5

Povinnosti mandanta

Mandant se zavazuje:

- a) poskytovat mandatáři nezbytnou součinnost k řádnému obstarání záležitostí dle této smlouvy,
- b) uhradit mandatáři odměnu za jeho činnost dle této smlouvy. Způsob výpočtu výše odměny a platební podmínky jsou stanoveny v čl. 6 této smlouvy;
- c) poskytovat mandatáři průběžně podklady o stavu pohledávek za zákazníky (odběrateli);
- d) zajistit dle požadavků mandatáře spoluúčast pracovníků zhotovitele při technických jednáních se zákazníky.

Článek 6

Odměna

6.1 Způsob stanovení odměny mandatáře. Základem pro stanovení odměny mandatáře je souhrn prodejních cen, vyúčtovaných (fakturou obsahující náležitosti daňového dokladu) zákazníkům (odběratelům Kontrahovaných hutních výrobků) v příslušném kalendářním měsíci na základě kupních smluv uzavřených mandatářem dle této mandátní smlouvy. Právo fakturovat kupní cenu příslušného Kontrahovaného hutního výrobku vzniká okamžikem předání Kontrahovaného hutního výrobku. Tímto okamžikem se rozumí vystavení nákladního listu a vystavení avisa o naložení, které se týkají příslušného Kontrahovaného hutního výrobku nebo několika Kontrahovaných hutních výrobků. To neplatí v případě dopravy Kontrahovaných hutních výrobků lodí. V takovém případě vzniká právo fakturovat až naložením Kontrahovaných hutních výrobků a vystavením říčního konosamentu. Nákladní list vystavuje zhotovitel v souladu s příslušnou Smlouvou o dílo, přičemž nákladní list je jedním z dokladů, které se mandatář v souladu s ustanovením 4.1 písm. j) bod (ii)) této smlouvy zavazuje jménem mandanta jakožto objednatele převzít.

Náklady v prokazatelné výši (doložené příslušnými doklady), vynaložené mandatářem v souvislosti s plněním předmětu této smlouvy budou mandantem hrazeny následovně:

- a) Mandatář se zavazuje uzavírat všechny smlouvy, jejichž předmětem budou služby související s plněním této smlouvy (dále jen Smlouvy o službách), na obstaravatelské bázi, dle čl. 3, bod 3.4 . V uvedených smlouvách se mandatář zavazuje s poskytovatelem takové služby sjednat, že úhrada za poskytnutí příslušné služby bude uhrazena mandantem přičemž poskytovatel takové služby bude povinen příslušný účetní a daňový doklad (fakturu) směřovat přímo na mandanta.
- b) Mandatář se zavazuje poskytovat mandantovi kopie Smluv o službách bez zbytečného odkladu po té, co budou tyto smlouvy mandatářem uzavřeny.
- c) Mandatář se dále zavazuje poskytovat mandantovi součinnost spočívající v kontrole a potvrzení správnosti účetních a daňových dokladů (faktur), které budou v souladu s ujednáními obsaženými ve Smlouvách o službách zasílány přímo mandantovi.

6.2 Výše odměny. Mandatáři náleží odměna ve výši 2 % ze základu pro stanovení odměny mandatáře. Mandatář v rámci své odměny nese zejména tyto náklady:

- mzdové a režijní
- propagační a dokumentační
- náklady spojené s organizačním a materiálovým zajištěním činnosti mandatáře.

6.3 Splatnost odměny. Smluvní strany sjednávají, že mandatář je oprávněn vystavit a předat mandantovi daňový doklad ve smyslu obecně závazných právních předpisů platných v místě sídla mandatáře, kterým vyúčtuje svoji odměnu, a to nejdříve první den měsíce následujícího po měsíci, který je rozhodující pro výpočet odměny mandatáře. Měsícem rozhodujícím pro výpočet takové odměny je ten kalendářní měsíc, v němž byly vyúčtovány kupní ceny za Kontrahované hutní výrobky, jejichž souhrn tvoří základ pro stanovení odměny mandatáře. Splatnost vyúčtovaných měsíčních odměn nastává 30. den po vystavení příslušného měsíčního vyúčtování odměny mandatáře.

Mandant je oprávněn pozastavit platbu odměny mandatáře, jednotlivě i v agregaci, ve vazbě na vývoj úhrad pohledávek po lhůtě splatnosti. Mandatář a mandant výslovně sjednávají, že takové pozastavení platby odměny mandatáře nezakládá nárok mandatáře na úrok z prodlení. Povinností mandanta je poskytnout mandatáři přístup k informacím o vzniklých inkasech ze strany konečných odběratelů (zákazníků).

Datem uskutečnění zdanitelného plnění se v souladu s ustanovením § 21 odst. 8 zákona čís. 235/2004 Sb o dani z přidané hodnoty stává poslední den zdaňovacího období, tj. poslední den kalendářního měsíce, v němž byl předmět smlouvy realizován.

6.4 Měnová doložka. Smluvní strany berou se souhlasem na vědomí, že úhrada závazku mandanta vzniklého na základě vyúčtování odměny mandatářem může být uskutečněna, v jednotlivém případě a po vzájemné dohodě smluvních stran, vedle české měny, v níž je vždy vystavena předmětná faktura vyúčtování odměny, též v měnách EUR a/nebo USD.

Pro případ úhrady závazku mandanta zcela nebo zčásti v měnách EUR a/nebo USD, smluvní strany sjednávají, že závazek bude přepočten na měnu EUR a/nebo USD podle kursu vyhlášeného Českou národní bankou pro den, ve kterém mandant předloží příslušný příkaz k úhradě České konsolidační agentuře.

O úhradě závazků v cizí měně pořídí strany protokol, jenž bude obsahovat seznam faktur s částkami odměny v CZK, přepočet na příslušnou cizí měnu, účet banky mandátáře z příslušných faktur a účet banky mandátáře pro úhradu v cizí měně. Tento protokol bude, pokud jde o určení cizí měny a stanovení podílu úhrady závazku mandanta v cizí měně, stranami vzájemně potvrzen nejpozději 4 (čtyři) pracovní dny před datem platby s tím, že údaje ohledně směnného kursu CZK a cizí měny ke dni podání příkazu k úhradě platby a přepočet položek na zvolenou cizí měnu budou doplněny v den předání příkazu k platbě.

Protokoly o úhradě závazků v cizí měně podepisují za mandanta a mandátáře jejich příslušní finanční ředitelé. Vzor protokolu o úhradě závazků v cizí měně je připojen jako Příloha 1 této smlouvy a tvoří její nedílnou součást.

Článek 7

Pravidla pohybu účetních dokladů, náhrada nákladů

7.1 Mandatář se zavazuje do 4 pracovních dnů, pokud nebude dohodnuto jinak, od okamžiku, který zakládá mandantovo právo fakturovat dodávku Kontrahovaných hutních výrobků (článek 6 bod 6.1 této smlouvy), vystavit fakturu znějící na příslušného odběratele Kontrahovaných hutních výrobků, a to fakturu, která bude odpovídat vzoru, jenž tvoří přílohu č. 5 této smlouvy, a která bude mít náležitosti uvedené v tomto vzoru. Mandatář se dále zavazuje mandantovi poskytnout veškeré informace požadované mandantem nezbytné pro zavedení vystavených faktur do systému pohledávek mandanta.

7.2 Vystavená faktura musí mít náležitosti daňového dokladu.

7.3 Jako výstavce faktury, tj. fakturant, bude uveden mandátář z titulu mandátní smlouvy. Jako prodávající bude na faktuře uveden mandant. Faktura bude obsahovat výslovné prohlášení, že za dodané zboží je kupující povinen zaplatit na faktuře uvedenou kupní cenu, a to ve prospěch účtu mandanta uvedeného na faktuře.

7.4 Mandatář nebude o fakturách vystavených dle shora uvedených pravidel účtovat.

7.5 Vyúčtování ve formě faktur mandátář průběžně předává mandantovi a zavazuje se vždy k 5. dni příslušného kalendářního měsíce protokolárně uzavřít předávku faktur uplynulého měsíce, pokud nebude dohodnuto jinak.

7.6 Mandant bude o účetních dokladech uvedených v odst. 7.1, 7.2, 7.3 tohoto článku účtovat a na jejich základě odvede vždy k 25. dni kalendářního měsíce příslušnou daň z přidané hodnoty.

7.7 Celková výše DPH za příslušné období bude vyplývat z daňových dokladů protokolárně předaných mandátářem mandantovi..

7.8 Součet vyúčtovaných kupních cen dle účetních dokladů předaných mandátářem mandantovi ve smyslu odst. 7.5 tohoto článku snížený o příslušnou částku DPH, kterou ve smyslu ujednání obsaženého v odst. 7.6 tohoto článku odvede mandant, je základem pro výpočet měsíční odměny mandátáře (článek 6 této smlouvy).

7.9 Mandatář vystaví do dvou pracovních dnů po protokolárním předání účetních dokladů uvedených v odst. 7.3 tohoto článku vyúčtování, které bude mít náležitosti daňového dokladu, jehož obsahem bude odměna mandátáře ve výši stanovené v článku 6 této smlouvy.

7.10 Náklady, které mandatáři v souvislosti s plněním závazků dle této smlouvy vzniknou a které nebudou předem odsouhlaseny mandantem, nese mandatář sám a nemá v takovém případě na jejich úhradu ze strany mandanta nárok.

7.11 Pro případ porušení závazku specifikovaného v článku 7 bodu 7.1 této smlouvy se mandatář zavazuje uhradit mandantovi smluvní pokutu ve výši 0,1 % z částky, která nebyla mandátářem ve smyslu bodu 7.3 tohoto článku řádně a včas vyúčtována, a to za každý den prodlení.

Článek 8

Výhrada vlastnického práva

Smluvní strany sjednávají, že Kontrahované hutní výrobky zůstávají až do jejich prodeje a do úplné úhrady kupní ceny zákazníkem, tj. jejich odběratelem ve vlastnictví mandanta.

Článek 9

Závěrečná zpráva

Po ukončení této smlouvy připraví mandatář závěrečnou zprávu obsahující též závěrečné vyúčtování. Toto vyúčtování bude zejména obsahovat jak celkový realizovaný obrát zboží za dobu trvání této smlouvy, tak i zboží realizované od podání poslední průběžné zprávy, tak i soupis předmětů a zboží, které zůstalo na skladě. Pro úhradu tržeb realizovaných mandátářem při zařizování prodeje zboží pro mandanta, jakož i pro úhradu zbývajících částí odměny se analogicky užije ustanovení této smlouvy.

Článek 10

Utajení

Smluvní strany prohlašují, že berou na vědomí, že veškerá ustanovení této smlouvy a podmínky vyřizování obchodních záležitostí mandátářem pro mandanta, jakož i odměna mandátáře představují obchodní tajemství, stejně jako veškeré informace, o kterých se smluvní strany dozví v souvislosti s druhou smluvní stranou při plnění této smlouvy a zavazují se neposkytnout předmětné informace žádné třetí osobě, nejedná-li se o informace, které se mezitím staly obecně známými bez působení některé ze smluvních stran. Tato povinnost utajení trvá i po ukončení této smlouvy. Porušení povinnosti utajení může být současně považováno za zvlášť hrubé porušení této smlouvy.

Článek 11

Zmocnění mandátáře

Mandant uděluje mandatáři, vedle plné moci dle ustanovení 3.3 této smlouvy, plnou moc k tomu, aby po dobu trvání této mandátní smlouvy mandatář jménem mandanta činil všechny úkony nezbytné k řádnému převzetí Kontrahovaných hutních výrobků, jejichž zhotovení bude mandant jakožto objednatel zadávat zhotoviteli, se kterým bude v souladu s rámcovou smlouvou čís. 1/2004 uzavírat jednotlivé smlouvy o dílo, přičemž předmětem díla dle uvedených smluv o dílo budou Kontrahované hutní výrobky.

Mandant jakožto objednatel dle shora uvedených smluv o dílo tímto zmocňuje mandátáře zejména k

- a) přebírání Kontrahovaných hutních výrobků od jejich zhotovitele jménem mandanta jakožto objednatele dle jednotlivých Smluv o dílo;
- b) přebírání atestů, osvědčení a dalších dokladů nezbytných k nakládání s Kontrahovanými hutními výrobky, případně dalších dokladů týkajících se přebíraných Kontrahovaných hutních výrobků, pokud si je vyžádal kupující v příslušné kupní smlouvě sjednané mandátářem dle této smlouvy.

Článek 12

Trvání smlouvy

12.1 Tato smlouva nabývá platnosti dnem podpisu smluvními stranami a její účinnost se sjednává od.....

12.2 Tato smlouva se uzavírá na dobu neurčitou.

12.3 Změna práv a povinností. Ke změně práv a povinností smluvních stran této smlouvy může dojít dohodou smluvních stran této smlouvy. Dohoda musí mít písemnou formu.

12.4 Zánik práv a povinností. Práva a povinnosti vyplývající z této smlouvy zanikají:

- a) písemnou dohodou smluvních stran této smlouvy;
- b) výpovědí.

12.5 Výpověď. Tuto smlouvu je oprávněn vypovědět jak mandatář tak mandant. Výpověď musí mít písemnou formu a musí být zaslána doporučeným dopisem s doručenkou nebo doručena zavedenou kurýrní službou druhé smluvní straně. Výpovědní doba činí jeden měsíc a počíná běžet první den měsíce následujícího po doručení výpovědi. Po dobu výpovědní doby trvají veškerá vzájemná práva a povinnosti mandátáře a mandanta beze změny. V průběhu výpovědní doby není mandatář oprávněn potvrzovat objednávky došlé po zahájení běhu výpovědní lhůty a zavazuje se takto došlé objednávky nejpozději do 14 dnů od jejich doručení odmítnout.

12.6 Důsledky zániku práv a povinností. Ke dni účinnosti výpovědi zaniká závazek mandátáře uskutečňovat činnost, ke které se zavázal. Jestliže by tímto přerušením činnosti vznikla mandantovi škoda, je mandatář povinen upozornit jej, jaká opatření je třeba učinit k jejímu odvrácení. Jestliže tato opatření mandant nemůže učinit ani pomocí jiných osob a požádá mandátáře, aby je učinil sám, je mandatář k tomu povinen. V tomto případě náleží mandatáři úplata, rovnající se sjednané odměně, jakož i úhrada vynaložených nákladů v prokázané výši. Smluvní strany výslovně sjednávají, že objednávky přijaté mandátářem od zákazníků a předané ve smyslu ustanovení článku 4 bod 4.1 písm e) této smlouvy před účinností výpovědi, budou oběma stranami považovány za zakázky, jejichž splnění mandant zajistí. Mandatář se zavazuje při zajišťování takto specifikovaných zakázek postupovat v souladu s touto smlouvou.

Článek 13 **Rozhodné právo**

Tato smlouva se řídí českým právním řádem.

Článek 14 **Salvátorská doložka**

Je-li nebo stane-li se některé ustanovení této smlouvy neplatné či neúčinné, nedotýká se to ostatních ustanovení této smlouvy, která zůstávají platná a účinná. Smluvní strany se v tomto případě zavazují nahradit neplatné/neúčinné ustanovení ustanovením platným/účinným, které nejlépe odpovídá původně zamýšlenému účelu ustanovení neplatného/neúčinného. Do té doby platí odpovídající úprava obecně závazných právních předpisů České republiky.

Článek 15 **Řešení sporů**

15.1 Ustanovení čl. 15 se zásadně vztahuje (není-li to v rozporu s kogentními právními normami) na veškeré spory a nejednotnosti, které mohou vzniknout v souvislosti nebo při výkladu, realizaci nebo ukončení této smlouvy, jakož i při vypořádání této smlouvy a vztahu založeného touto smlouvou (dále jen „spory“).

15.2 Smluvní strany se budou snažit veškeré spory vyřešit pokud možno mimosoudní cestou.

15.3 Nebude-li vyřešení sporu možné mimosoudní cestou, je každá ze smluvních stran oprávněna obrátit se ke stálému rozhodčímu soudu při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR a požádat předsedu tohoto soudu, aby jmenoval tři rozhodce, kteří budou spor mezi smluvními stranami rozhodovat dle jednacího řádu shora uvedeného rozhodčího soudu. Smluvní strany sjednávají, že rozhodčí nález jmenovaných rozhodců bude konečný. Nebude-li rozhodčí nález splněn dobrovolně povinnou stranou, může se smluvní strana, která je dle rozhodčího nálezu oprávněnou stranou (měla úspěch v rozhodčím řízení), obrátit na místně a věcně příslušný soud s návrhem na výkon tohoto rozhodčího nálezu v souladu s obecně závaznými právními předpisy.

Odmítne-li jmenovaný rozhodčí soud svou kompetenci v dané věci, může se kterákoliv ze stran obrátit na místně a věcně příslušný obecný soud.

Článek 16

Ustanovení přechodná a závěrečná

16.1 Tato smlouva se uzavírá (podepisuje a vyhotovuje) ve dvou exemplářích, z nichž po jednom obdrží každá ze smluvních stran.

16.2 Veškeré případné změny a dodatky k této smlouvě vyžadují ke své platnosti a účinnosti výslovného, předchozího a písemného konsensu obou smluvních stran učiněného v jedné a téže listině.

16.3 Smluvní strany výslovně uznávají a souhlasí s tím, že jakékoli práva a závazky založené a nedospělé, anebo založené a dospělé, avšak nesplněné či nevypořádané ke dni zrušení v tomto odstavci citované komisionářské smlouvy, se považují bez výhrady a výjimky za práva a závazky podle této mandátní smlouvy.

Článek 17

Podpisy

Oprávnění zástupci smluvních stran prohlašují, že si tuto smlouvu přečetli a že souhlasí s celým jejím obsahem, na důkaz čehož pod ni připojují své vlastnoruční podpisy.

V Ostravě dne

ZPRACOVATEL

V Ostravě dne

ZADAVATEL

MANDÁTNÍ SMLOUVA O PROVÁDĚNÍ NÁKUPU, Č. XX/2011/M

kterou níže uvedeného dne, měsíce a roku ujednali:

1. ZADAVATEL

sídlem

IČ:

společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v ..., oddíle ..., vložka ...

jako mandant

2. ZPRACOVATEL

sídlem

IČ:

společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v ..., oddíle ..., vložka ...

jako mandatář

společně též „Smluvní strany“.

I.

Předmět smlouvy

- 1.1 Předmětem této smlouvy je závazek mandatáře zajišťovat pro mandanta výhradní nákup a obstarání komponentů, které jsou nezbytné pro kompletaci a dodávku XXXXXX s technickými parametry uvedenými v Příloze č.1 této smlouvy Mandatářem pro Mandanta (dále jen „Zboží“). Nakupované Zboží bude ve vlastnictví Mandanta a ve vlastnictví Mandanta zůstane až do jeho zabudování do uvedených technologií a technologických zařízení, jak je předpokládáno smlouvou o všeobecných podmínkách spolupráce uzavřené mezi týmiž účastníky dne XXXXX.
- 1.2 Mandatář bude podle této smlouvy výhradním mandatářem pověřený mandantem pro obstarávání nákupu Zboží od dodavatelů podle Přílohy č.2 této smlouvy-Seznam předmětných komponentů.
- 1.3. Mandatář se zavazuje, že jménem Mandanta a za podmínek sjednaných v této smlouvě zařídí na účet Mandanta provedením právních a jiných úkonů obchodní záležitosti spojené s nákupem Zboží v tuzemsku a v zahraničí (dále jen „Teritoria“). Pro tyto účely uděluje Mandant Mandatáři plnou moc ve smyslu ust. § 568 odst. 4 zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění (dále jen „ObchZ“), jejíž vzor je připojen k této

smlouvě jako její příloha č.3. Mandatář není bez výslovného předchozího souhlasu oprávněn použít k plnění závazků podle této smlouvy třetí osoby, jestliže nemůže svůj závazek splnit sám. Použije-li mandatář k splnění svého závazku podle této smlouvy třetí osobu, odpovídá jakoby záležitost obstarával sám.

1.4 Mandatář se zavazuje obstarat rovněž veškeré činnosti související s nákupem Zboží, tj. zejména:

- a) přebírat Zboží od jeho dodavatelů a zajistit jeho Zboží do místa, kde budou zhotovovány technologie a technologická zařízení dle odstavce 1.1 tohoto článku;
- b) bezplatně skladovat Zboží do doby jejich zabudování nebo jiného zakomponování do technologií a technologických zařízení dle odstavce 1.1 tohoto článku;
- c) informovat objednatele o termínech dodání a kvalitě Zboží, které by mohli nebo mohou zásadním způsobem ovlivnit termín předání a převzetí technologií a technologických zařízení;
- d) odmítnout převzetí Zboží a bez zbytečného prodlení tuto skutečnost oznámit objednateli v případech, kdy Zboží nemá předepsanou jakost a kvalitu včetně provádění reklamací již dodaného Zboží v záruční lhůtě.

1.5 Smluvní strany činí nesporným, že předmětem činnosti mandatáře je rovněž vyřizování reklamací vůči dodavatelům Zboží. Reklamační řízení zabezpečuje Reklamační komise ustavená v závodě mandatáře (RK). U RK postupuje kopii zápisu z reklamačního řízení bez odkladu Mandantovi.

II.

Práva a povinnosti mandatáře

Mandatář se zavazuje:

- e) zařizovat obchodní záležitosti Mandanta s náležitou odbornou péčí;
- f) chránit jemu známé zájmy Mandanta související se zařizováním obchodní záležitosti dle této smlouvy;
- g) při uzavírání kupních a obdobných obchodních smluv vycházet z pokynů Mandanta;
- h) předávat dohodnutým způsobem Mandantovi kopie smluv a objednávek vůči dodavatelům Zboží;
- i) přebírat atesty, osvědčení a dalších doklady nezbytné k nakládání se Zbožím;
- j) odsouhlasit věcnou správnost faktur vystavených dodavateli Zboží;
- g) bez zbytečného odkladu převádět na Mandanta práva získaná při zařizování záležitostí dle této smlouvy a bezodkladně Mandantovi vydat vše, co přitom získal, přičemž Mandant se zavazuje toto plnění od Mandatáře převzít.

III. Povinnosti mandanta

3.1 Mandant se zavazuje:

- e) poskytovat Mandatáři nezbytnou součinnost k řádnému obstarání záležitostí dle této smlouvy,
- f) uhradit Mandatáři odměnu za jeho činnost dle této smlouvy, jejíž způsob výpočtu, výše a platební podmínky jsou stanoveny v čl. IV této smlouvy;
- g) zajistit dle požadavků Mandatáře spoluúčast osob pověřených Mandantem při technických jednáních s dodavatelem Zboží.

IV. Odměna

4.1 Odměna Mandatáře činí Kč X.000,- (pět tisíc korun českých) za každou uzavřenou a realizovanou nákupní smlouvu celkem však maximálně XX 000,- Kč .

Pro vyloučení pochybností Smluvní strany ujednávají, že náklady vynaložené Mandatářem v souvislosti s plněním předmětu této smlouvy jsou již zahrnuty ve sjednané odměně.

4.2 Odměna Mandatáře bude splatná čtvrtletně proti příslušné faktuře Mandatáře vystavené na Mandanta vždy do 10 (deseti) dnů po uplynutí posledního měsíce běžného čtvrtletí, za který odměna náleží.

V. Pravidla pohybu účetních dokladů, náhrada nákladů

5.1 Mandatář se zavazuje do 4 pracovních dnů, pokud nebude dohodnuto jinak, poskytnout Mandantovi veškeré informace nezbytné pro zavedení vystavených faktur do systému závazků Mandanta, tj. zejména uzavřené smlouvy nebo objednávky s dodavatelem Zboží.

5.2 Mandatář nebude o fakturách vystavených dle shora uvedených pravidel účtovat.

VI. Závěrečná zpráva

6.1 Po ukončení této smlouvy připraví Mandatář závěrečnou zprávu obsahující též závěrečné vyúčtování. Toto vyúčtování bude zejména obsahovat celkový realizovaný obrát Zboží pro dodávku technologie a technologických zařízení.

VII. Doručování

- 7.1 Účastníci ujednávají, že veškeré právní úkony, které musí mít písemnou formu a musí být osobně nebo poštou doručeny druhé smluvní straně, budou Mandantovi, neoznámí-li Mandant v budoucnu písemně jinou adresu, doručovány na adresu:

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYY

Smluvní strany se dohodly na tom, že veškeré listiny, dokumenty, sdělení, apod., která bude Mandatář doručovat Mandantovi a která nemusí být doručena osobně nebo poštou, neoznámí-li Mandant v budoucnu jinou adresu nebo kontaktní osobu, budou doručovány na adresu uvedenou výše v tomto odstavci, nebo k rukám

YYYYYYYYYYYYYYYY,
tel. : YYYYYYYYYY
fax : YYYYYYYYYYYYYY,
e-mail: YYYYYYYYYYYYYYYYYY

- 7.2 Smluvní strany se dohodly na tom, že veškeré právní úkony, které musí mít písemnou formu a musí být osobně nebo poštou doručeny druhé smluvní straně, budou Mandatáři, neoznámí-li Mandatář v budoucnu písemně jinou adresu, doručovány na adresu:

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYY

Smluvní strany se dohodly na tom, že veškeré listiny, dokumenty, sdělení, apod., která bude Mandant doručovat Mandatáři a která nemusí být doručena osobně nebo poštou, neoznámí-li Mandatář v budoucnu jinou adresu nebo kontaktní osobu, budou doručovány na adresu uvedenou výše v tomto odstavci, nebo k rukám

YYYYYYYYYYYY
tel. : YYYYYYYYYY
fax. : YYYYYYYYYYYYYY ,
e-mail: YYYYYYYYYY

- 7.3 Smluvní strany se dohodly na tom, že v případě:

- (i) pochybností, nebo
- (ii) v případě, kdy druhá smluvní strana příslušnou písemnost v uvedené lhůtě nepřevezme, nebo
- (iii) v případě, kdy se druhá smluvní strana na uvedené adrese nezdržuje, aniž by písemně oznámila jinou adresu,

platí, že písemnost, která byla druhé smluvní straně odeslána poštou, byla doručena sedmý den po dni jejího prokazatelného odeslání.

VIII.

Závěrečná ustanovení

- 8.1 Smlouva, jakož i veškeré právní vztahy z této smlouvy vyplývající, nebo s touto smlouvou související (včetně otázek náhrady škody), se dle dohody smluvních stran řídí úpravou platného právního řádu České republiky.
- 8.2 Smluvní strany se dohodly na tom, že režim této smlouvy podléhá úpravě zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
- 8.3 Všechny spory vyplývající z této smlouvy budou rozhodovány příslušnými soudy, přičemž smluvní strany výslovně ujednávají, že místní příslušnost soudu se bude řídit sídlem Mandanta.
- 8.4 Smluvní strany považují existenci a obsah této smlouvy, stejně jako všechny skutečnosti jejich vzájemného vztahu a spolupráce, pokud se nejedná o skutečnosti nebo informace běžně dostupné ve veřejných informačních zdrojích (např. obchodní rejstřík, katastr nemovitostí, zápisy ze zasedání zastupitelstva a rady aj.), za důvěrné informace a zavazují se zachovávat o nich mlčenlivost a učinit vše nezbytné pro jejich ochranu a zamezení jejich zneužití. Smluvní strany se dohodly na tom, že jakékoli důvěrné informace mohou být kteroukoli ze smluvní stran zveřejněny, nebo sděleny kterémukoli třetímu subjektu pouze s předchozím písemným souhlasem druhé smluvní strany. Smluvní strany se dohodly na tom, že toto ujednání neplatí tehdy, pokud povinnost zpřístupnění informací vyplývajících z této smlouvy třetímu subjektu vyplývá ze zákona nebo z pravomocného rozhodnutí příslušného orgánu. V případě, kdy některá ze smluvních stran poskytla ve smyslu tohoto ujednání třetímu subjektu jakékoli důvěrné informace, je povinna o tom bez zbytečného odkladu písemně informovat druhou smluvní stranu.
- 8.5 Povinnost mlčenlivosti podle tohoto ustanovení smlouvy není časově omezena a zavazuje obě smluvní strany i poté, co tato smlouva pozbude svých účinků, není-li v této smlouvě ujednáno něco jiného.
- 8.6 Dle dohody smluvních stran může být smlouva měněna, nebo doplňována pouze na základě dohody smluvních stran, která bude vtělena do písemného číslovaného dodatku ke smlouvě.
- 8.7 Stane-li se kterékoli ujednání smlouvy neplatným, nebo nevykonatelným, platnost či vykonatelnost ostatních ustanovení smlouvy tím není dotčena. Pro takový případ se smluvní strany zavazují nahradit bez zbytečného odkladu neplatná nebo nevykonatelná ujednání novými ujednáními tak, aby bylo v nejvyšší možné míře dosaženo účelu, který sledovalo neplatné nebo nevykonatelné ustanovení.

IX. Vyhotovení smlouvy

- 9.1 Smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních. Všechna vyhotovení mají povahu prvopisu.
- 9.2 Každá ze smluvních stran obdrží jedno vyhotovení smlouvy.
- 9.3 Tato smlouva může být měněna a doplňována pouze číslovanými dodatky.
- 9.4 Smluvní strany poté, co si smlouvu přečetly v jejím doslovném znění, na důkaz svého souhlasu s celým jejím obsahem a na důkaz toho, že se jedná o projev jejich svobodné a vážné vůle, který není činěn v tísní, ani za nápadně nevýhodných podmínek, připojují své podpisy.
- 9.5 Seznam příloh : Příloha č.1 Technická specifikace
 Příloha č.2. Seznam předmětných komponentů
 Příloha č.3. Plná moc

V _____ dne _____

V _____ dne _____

Za Mandanta:

Za Mandatáře:

Jméno:
Funkce:

Jméno:
Funkce:

Jméno:
Funkce:

Jméno:
Funkce:

Příloha číslo 3

YYYYYYYYYYYYYYYY, zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v YYYYYY, oddíl Y, vložka YYYYYY,

k) z m o c ň u j e

společnost YYYYYYYYYY., sídlem YYYYYYYYYY, IČ YYYYY, zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v YYYYYYYYYY, oddíle Y., vložka YYYYY, jednat jakožto mandátář v rozsahu a za podmínek shora citované mandátní smlouvy, tedy jménem a na účet mandanta zejména:

- projednávat a podepisovat kupní smlouvy na nákup zboží nezbytného pro kompletaci YYYYYYYYYY; podle přílohy č.2 této smlouvy
- přijímat a vyřizovat aktivní a pasivní reklamace vad takového zboží;
- vymáhat pohledávky z obchodního styku; činit právní a jiné úkony souvisící s nákupem takového zboží vůči tuzemským a zahraničním celním, finančním a jiným orgánům a úřadům;
- činit úkony souvisící s evidencí a dodávkami takového zboží v rámci jednotného trhu EU a úkony potřebné v souvislosti s vývozem takového zboží mimo teritorium EU;
- činit jakékoli a všechny ostatní úkony nezbytné a/nebo obvyklé při plnění úkolů mandátáře v předmětné souvislosti, nezávisle na tom, zda jsou či nejsou výslovně zakotveny v mandátní smlouvě.

V Ostravě dne _____

Příloha 4

Smlouva o všeobecných podmínkách spolupráce mezi ZADAVATEL a ZPRACOVATEL č. 001/2010

Smluvní strany:

1. **ZPRACOVATEL**

se sídlem :

IČ:

DIČ:

společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném , oddíl , vložka ,
za kterou jedná:
(dále jen „ZPRACOVATEL“)

a

2. **ZADAVATEL**

se sídlem:

IČ:

DIČ:

společnost zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě,
oddíl , vložka
za kterou jedná:
(dále jen „ZADAVATEL“)

(dále též jednotlivě „smluvní strana“ nebo „strana“ a společně „smluvní strany“)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů, tuto Smlouvu o všeobecných podmínkách spolupráce (dále jen „Smlouva“ a/nebo „SoS“).

Úvodní ustanovení

- (A) Účelem této Smlouvy je upravit předpoklady, obsah a podmínky vzájemné spolupráce smluvních stran při realizaci zakázek, které provádí společnost ZPRACOVATEL pro své zákazníky v rámci svého předmětu podnikání.
- (B) Smluvní strany berou za prokázané a nesporné, že:
- (i) zakázky společnosti ZPRACOVATEL předkládané k začlenění do rámce spolupráce na základě této Smlouvy nesmí být kalkulované jako ztrátové, a to jak v době svého začlenění do realizace (uzavření příslušné obchodní smlouvy mezi společnostmi ZPRACOVATEL a ZADAVATEL), tak po celou dobu realizace až do jejího dovršení ve formě inkasa odpovídající pohledávky (ceny) společností ZADAVATEL, přičemž pokud přesto z jakéhokoli důvodu

k vzniku ztráty u jednotlivé zakázky dojde, společnost ZADAVATEL nebude povinna v žádném jednotlivém případě takovou ztrátu nést či hradit;

- (ii) společnost ZPRACOVATEL, v době uzavření „konkrétních smluv“ na zajištění realizace příslušné zakázky pro **konečného odběratele**, činí ohledně ve smyslu ustanovení odpovídajícím ujednání s „**konkrétními smlouvami**“ souvisejících skutečností níže uvedené, právně významné prohlášení, že:
- a) dodávaná zařízení jež jsou předmětem plnění odpovídají všem technickým požadavkům na jejich výrobu a provozování, a že splňují veškeré parametry vyžadované technickým a bezpečnostními předpisy a normami;
 - b) je společností řádně založenou a platně existující v souladu s právním řádem České republiky;
 - c) je oprávněna uzavřít a plnit SoS a uzavření této SoS bylo schváleno všemi příslušnými orgány společnosti ZPRACOVATEL, jakož i jinými osobami a subjekty, jejichž schválení je pro uzavření a plnění této SoS vyžadováno;
 - d) před podpisem nebo ke dni podpisu této SoS nebylo rozhodnuto o zrušení společnosti ZPRACOVATEL, o jejím vstupu do likvidace či o její přeměně;
 - e) není v úpadku, ani není předložena, na její majetek nebyl prohlášen konkurz a sama nepodala návrh na prohlášení konkurzu či povolení vyrovnání, nenachází se ve vyrovnání, nepodala žádost o ochraně před věřiteli;
 - f) se Předmět prodeje nachází v jeho výlučném vlastnictví, a že není zatížen žádnými zástavními právy, žádnými nájemními, ani žádnými užívacími ani jakýmkoliv jinými právy třetích osob, a že na něm nevážnou žádné jiné právní vady;
 - g) že žádným právním úkonem ani na základě žádné právní skutečnosti nepřevodl vlastnictví k Předmětu prodeje ani k jeho části či ideální podíl na něm na třetí osobu, a je tudíž oprávněn s Předmětem smlouvy jako jeho výlučný vlastník nakládat;
 - h) mu není známo, že by byla vedena jakákoli soudní nebo odvolací řízení či jiné právní spory o Předmět prodeje či v souvislosti s ním včetně exekučních řízení, v nichž by bylo rozhodnuto o prodeji Předmětu prodeje za účelem uspokojení pohledávek věřitelů prodávajícího.
 - i) neexistují žádná pravomocná nebo dosud nepravomocná rozhodnutí, z nichž by pro kupujícího - ZADAVATEL, – mohla vyplynout nutnost vynaložit finanční nebo jiné prostředky; prodávajícímu není známa existence žádných okolností, z nichž by mohlo vyplývat případné vydání těchto rozhodnutí;
 - j) nemá nesplněné závazky vůči státu a/nebo orgánům státní správy v oblasti daňové, sociálního pojištění, zdravotního pojištění, apod.
 - k) společnost ZPRACOVATEL se smluvně zavazuje poskytnout společnosti ZADAVATEL před uzavřením tollingových smluv a průběžně do 10 (deseti) dnů od uzavření jednotlivých měsíčních účetních období následující podklady za účelem posouzení dostatečnosti krytí závazků společnosti ZPRACOVATEL vůči společnosti ZADAVATEL majetkem společnosti ZPRACOVATEL,

- (i) finanční výkazy (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Cash Flow Statement) za léta 2009 – 2010, včetně zpráv auditora;
- (ii) neauditované finanční výkazy (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Cash Flow Statement) za období 01/2011– 06/2011.

Článek 1

Předmět Smlouvy

- 1.1 Strany se zavazují spolupracovat při realizaci zakázek, které provádí ZPRACOVATEL pro své konečné zákazníky v rámci svého předmětu podnikání, tj. dodávky technologií, technologických zařízení , včetně výroby a montáží při realizaci smluv s konečnými odběrateli na základě jednotlivých smluv o dílo nebo smluv kupních, které budou uzavírány v souladu s touto Smlouvou, takto:
 - 1.1.1 Společnost ZPRACOVATEL je oprávněna objednávat od společnosti ZADAVATEL nákup nebo zajištění výroby vyplývající z předmětu konkrétních smluv a společnost ZADAVATEL je oprávněna, dodání takové výroby či výrobků zabezpečit a dodat. Podmínky každé dodávky zařízení podléhají dohodě mezi smluvními stranami a na každou dodávku strany uzavřou kupní smlouvu, ve které bude zejména vymezen předmět dodávky, základní cena dodávky, termín dodání a místo předání (**dále jen „kupní smlouva“**). Společnost ZADAVATEL nesmí zařízení specifikované v kupní smlouvě použít jinak než ke splnění příslušné kupní smlouvy a ZADAVATEL dále nesmí zařízení ani jeho část převést na třetí osobu nebo jej jinak zatížit právy třetích osob ani jakýmkoli jinými právními zátěžemi mimo rámec této Smlouvy.
 - 1.1.2 V případě uzavření výše uvedené kupní smlouvy se ZADAVATEL zavazuje současně uzavřít s ZPRACOVATEL smlouvu o dílo na realizaci předmětu dodání. V této smlouvě o dílo bude specifikováno, které komponenty pro realizaci vyrobí a dodá ZPRACOVATEL a které zabezpečí ZADAVATEL. Komponenty předmětu realizace, které je povinen zabezpečit a dodat ZADAVATEL (dále jen „předmětné komponenty“) budou dodány v přímé součinnosti s ZPRACOVATEL. Za tímto účelem se ZADAVATEL zavazuje uzavřít s ZPRACOVATEL Mandátní smlouvu na výhradní nákup a obstarání předmětných komponentů. Ve Smlouvě o dílo bude mimo výše uvedenou specifikaci předmětu díla uvedena zejména cena za dílo, termín dodání a místo předání díla. ZADAVATEL nesmí předmět plnění specifikovaný ve smlouvě o dílo ani jeho část převést na třetí osobu nebo jej jinak zatížit právy třetích osob ani jakýmkoli jinými právními zátěžemi mimo rámec této Smlouvy.
 - 1.1.3 Právní vztahy mezi stranami, které nebudou v Kupní smlouvě a ve Smlouvě o dílo výslovně dohodnuty jinak, se řídí touto Smlouvou.

Článek 2

Obecné podmínky pro dodávky předmětu plnění dle této Smlouvy

- 2.1. Předmět dodávky bude vždy definován mezi stranami v příslušné Kupní smlouvě a ve Smlouvě o dílo (dále je také pro souhrnné označení obou druhů smluv použit termín „konkrétní smlouva,,).

- 2.2. Strana dodávající se zavazuje předmět dodávky řádně dodat a strana odebírající se zavazuje předmět dodávky řádně převzít a zaplatit straně dodávající dohodnutou cenu, a to v souladu s příslušnými ustanoveními konkrétní smlouvy a této Smlouvy. O předání a převzetí předmětu dodávky vyhotoví strany zpravidla písemný záznam.
- 2.3. Realizace předmětu dodání dodávaná společností ZADAVATEL na základě kupních smluv budou až do **jejich úplného zaplacení** ve vlastnictví dodavatele, tj. ve vlastnictví ZADAVATEL. Den úplného zaplacení kupní ceny za dodávku předmětu plnění se považuje za den přechodu vlastnictví k předmětu dodávky ze společnosti ZADAVATEL na společnost ZPRACOVATEL.
- 2.4 Společnost ZPRACOVATEL se zavazuje dílo i jeho jednotlivé části zhotovované podle smlouvy o dílo viditelně označit jako vlastnictví odběratele, tj. společnosti ZADAVATEL. Po podpisu smlouvy o dílo ZPRACOVATEL zavede zakázkovou evidenci a oznámí ZADAVATEL číslo zakázky a bez zbytečného odkladu bude převádět veškeré nákupy přímého materiálu a poddodávek ze svých skladů do nedokončené výroby a označí ve svých prostorách, kde je tento materiál uložen, že jde o majetek ZADAVATEL. Kromě toho společnost ZPRACOVATEL je povinna zavést podrozvahovou evidenci v kalkulačním členění pro majetek ve vlastnictví společnosti ZADAVATEL jež je uložen u ZPRACOVATEL.
- 2.5. Nebezpečí škody na předmětu dodávky přechází na odběratele v době převzetí předmětu dodávky od dodavatele, přičemž mezi stranami současně platí v tomto ohledu zvláštní ujednání obsažené v ustanovení Článku 4 této Smlouvy.

Článek 3

Způsob stanovení ceny dodávek, fakturace a úhrada ceny dodávek

- 3.1. **Cena za dílo dle Smlouvy o dílo** uzavřené mezi ZPRACOVATEL jako dodavatelem a ZADAVATEL jako odběratelem se sjednává jako pevná a konečná na konkrétní částku v Kč, plus DPH, franco závod společnosti ZPRACOVATEL. Fakturace ceny za dílo dle smlouvy o dílo společností ZPRACOVATEL vůči společnosti ZADAVATEL se bude řídit následujícími postupy a zásadami:
- 3.1.1. ZPRACOVATEL má právo fakturovat zálohu/y, včetně DPH, až do výše 80 % ceny za dílo. Výše jednotlivých záloh a termíny jejich splatnosti strany zpravidla dohodnou v konkrétní smlouvě o dílo a nebudou-li dohodnuty, je společnost ZPRACOVATEL oprávněna, vždy po předchozí dohodě se společností ZADAVATEL, vystavovat zálohové faktury až do výše 80% ceny za dílo včetně částky odpovídající DPH kdykoliv po uzavření konkrétní smlouvy o dílo, **v závislosti na potřebě finančních prostředků pro realizaci předmětu dodávky**. ZPRACOVATEL se zavazuje prostředky takto uhrazené společností ZADAVATEL **použít výhradně** na úhradu materiálových a dalších nákladů souvisejících s realizací konkrétní **Smlouvy o dílo**, na kterou jsou zálohové faktury hrazeny. Společnost ZPRACOVATEL je povinna umožnit společnosti ZADAVATEL kdykoliv provést kontrolu užití jimi vložených finančních prostředků.

- 3.1.2. Zálohy bude ZPRACOVATEL fakturovat vůči společnosti ZADAVATEL zálohovými fakturami doručovanými společností ZADAVATEL. Na základě zálohových faktur vystavených společností ZPRACOVATEL je společnost ZADAVATEL povinna provést ve lhůtě splatnosti každé zálohové faktury její úhradu. Po provedení úhrady je ZPRACOVATEL povinen vystavit v souladu s příslušnými právními předpisy vůči společnosti ZADAVATEL daňový doklad na přijatou platbu a odvést příslušnou DPH.
- 3.1.3 ZPRACOVATEL bude vůči společnosti ZADAVATEL fakturovat pravidelně ke konci každého kalendářního měsíce rozpracovanou výrobu vztahující se k předmětu plnění dle konkrétní Smlouvy o dílo, a to až do výše odpovídající poskytnutým zálohám bez DPH s tím, že takto vyfakturovaná a uhrazená rozpracovaná výroba přejde automaticky do vlastnictví společnosti ZADAVATEL. Přílohou každé faktury bude specifikace nákladů naběhlých do příslušné rozpracované výroby společnosti ZPRACOVATEL (sestava rozpracované výroby), jehož nedílnou součástí je soupis provedených prací. Pokud v daném měsíci nevznikne přírůstek rozpracované výroby, nebude ZPRACOVATEL fakturu dle tohoto ustanovení vystavovat.
- 3.1.4 V případě, že ZPRACOVATEL po poskytnutí zálohy nezačne výrobu podle konkrétního harmonogramu výroby a dodávek ZPRACOVATEL, je ZPRACOVATEL povinen o tom ZADAVATEL bez odkladu písemně informovat a podat vysvětlení. V případě, že ZPRACOVATEL nevystavuje fakturu dle ustanovení 3.1.3 této Smlouvy, je ZPRACOVATEL povinen namísto faktury zaslat společnosti ZADAVATEL písemné sdělení o přerušení, nezačínání nebo pozastavení své výroby s uvedením důvodů („negativní hlášení“).
- 3.1.5 ZADAVATELEM poskytnuté zálohy tedy budou vyrovnávány měsíčními fakturami ZPRACOVATEL za rozpracovanou výrobu a přírůstky z rozpracované výroby vztahujícími se k výrobní finalizaci konkrétního zařízení dle konkrétní smlouvy o dílo (dílní fakturace).
- 3.1.6 Cena za dílo dle smlouvy o dílo bude ze strany ZPRACOVATEL dofakturována ke dni dodání díla. V této poslední faktuře budou zejména vyrovnány poskytnuté zálohy a promítnut obsah dalších eventuelních cenových ujednání mezi stranami. K faktuře bude přiložen předávací protokol vztahující se k předání díla **konečnému odběrateli**.
- 3.1.7 Splatnost každé faktury vystavené společností ZPRACOVATEL na ZADAVATEL do výše smluvně dohodnutých a poskytnutých zálohových plateb činí 10 (deset) pracovních dnů od doručení jednotlivé faktury do společnosti ZADAVATEL (viz výše ustanovení 3.1.1 této Smlouvy). V případě další fakturace nad rámec poskytnutých záloh, je splatnost těchto faktur shodná se splatností takovýchto plnění odpovídající splatnosti **konkrétní** Kupní smlouvy pro **konečného odběratele**. Mimo toho si u konečné faktury ZADAVATEL vyhrazuje právo zadržet 10 % smluvní ceny do doby, než dojde k úhradě kupní ceny sjednané dle kupní smlouvy, tj. do doby, než bude odpovídající částka kupní ceny připsána na účet společnosti ZADAVATEL.
- 3.2. **Kupní cena dle Kupní smlouvy** uzavírané mezi společností ZPRACOVATEL jako odběratelem a společností ZADAVATEL jako dodavatelem se sjednává jako pohyblivá a určení její konečné výše se bude řídit následujícími postupy a zásadami:

- 3.2.1. V kupní smlouvě na dodání předmětu plnění strany dohodnou základní cenu (dále jen základní cena). Tato základní cena bude odpovídat součtu cen, které ZADAVATEL sjedná podle Smlouvy o dílo jednak se společností ZPRACOVATEL (tzn. cena za dílo) a jednak s ostatními výrobci či subdodavateli v případě využití **Smlouvy mandátní**.
- 3.2.2 Společnost ZADAVATEL má dále právo základní cenu sjednanou v kupní smlouvě zvýšit o částku odpovídající sazbě úročení vázaných prostředků společnosti ZADAVATEL („UVP“), které byly účelově vynaloženy v souvislosti s realizací příslušné kupní smlouvy. Výše vázaných prostředků se stanoví jako součet částek, které zaplatí ZADAVATEL společnosti ZPRACOVATEL a částek celkově zaplacených faktur, které uhradí ZADAVATEL ostatním výrobcům či subdodavatelům, v souladu s příslušnou, kupní smlouvě odpovídající, uzavřenou Smlouvou o dílo a Smlouvou mandátní. Obě smluvní strany se výslovně dohodly, že toto navýšení vyjadřuje přiměřený finanční podíl společnosti ZADAVATEL z realizace zakázky u konečného odběratele.
- 3.2.3 Výše UVP se počítá od doby, kdy byly konkrétní částky dle příslušné uzavřené Smlouvy o dílo, případně Smlouvy mandátní odepsány z bankovního účtu společnosti ZADAVATEL do doby, kdy ZPRACOVATEL nebo konečný odběratel uhradí společnosti ZADAVATEL, dle uzavřené Kupní smlouvy, kupní cenu. Při tomto výpočtu bude také přihlédnuto k DPH, která se bude do výpočtu zahrnovat v zákonem předepsaném rozsahu. ZPRACOVATEL bere na vědomí, že sazba UVP platná pro jednotlivé kupní smlouvy je k dnešnímu dni dohodnutá ve výši UVP XX,00 % p.a., a že společnost ZADAVATEL je oprávněna sazbu UVP pro jednotlivou Kupní smlouvu jako platnou v době uzavření kupní smlouvy svým jednostranným písemným oznámením doručeným společnosti ZPRACOVATEL měnit. Oznámená změna výše UVP bude stvrzena oběma smluvními stranami formou dodatku této smlouvy a platná a pro strany závazná pro všechny v té době platné kupní smlouvy, a to od doby uvedené v písemném oznámení o změně až do doby dokončení realizace konkrétní kupní smlouvy, nedojde-li během takové doby k oznámení změny další.
- 3.2.4 Strany berou za prokázané a nesporné, že pokud dojde k prodloužení doby alokace prostředků ZADAVATEL, tj. k časovému posunu termínu předání a převzetí dodávky oproti původně plánovanému termínu dodání z důvodů na straně ZPRACOVATEL, má tato delší alokace vliv pouze na delší dobu UVP v dohodnuté a/nebo oznámené změněné sazbě UVP dle této Smlouvy. Úprava částky základní ceny se tedy týká pouze UVP, jiným způsobem nelze dohodnutou cenu bez souhlasu obou smluvních stran měnit.
- 3.2.5 Společnost ZADAVATEL je oprávněna základní cenu zvýšit dále o náklady spojené s případným zabezpečením bankovních záruk nebo akreditivů nebo jiných bankovních a/nebo peněžních služeb zajišťovaných pro společnost ZPRACOVATEL v rámci realizace konkrétní dodávky konkrétního zařízení. Požadavek na zajištění takových bankovních záruk nebo akreditivů nebo jiných bankovních služeb však musí být ze strany společnosti ZPRACOVATEL výslovně formulován v písemné podobě a strany se na jeho zabezpečení ze strany společnosti ZADAVATEL včetně odsouhlasení s tím souvisejících nákladů musí výslovně dohodnout.

- 3.2.6 K základní ceně eventuelně upravené v souladu s touto Smlouvou o výše uvedené položky se připočte DPH ve výši dle příslušných právních předpisů.
- 3.2.7 Splatnost faktur na základě kupních smluv bude dohodnuta v jednotlivých kupních smlouvách s tím, že splatnost faktur na ZPRACOVATEL bude v zásadě odvislá od splatnosti korespondujících faktur vystavených ZPRACOVATEL na jejich příslušné Konečné odběratele. Lhůta splatnosti každé takové jednotlivé faktury splatné ve prospěch ZADAVATEL nepřekročí 4 (čtyři) měsíce.
- 3.3. Všechny faktury vystavené stranami musí mít náležitosti daňového dokladu, stanovené účetními a daňovými právními předpisy platnými v době vystavení faktury na území České republiky. Kromě toho musí každá faktura vystavená stranami obsahovat i číslo konkrétní smlouvy v rámci které se vystavuje.
- 3.4. Fakturující strana doručí každou fakturu na adresu druhé smluvní strany poštou nebo osobně na podatelnu. V pochybnostech se má za to, že faktura byla druhé smluvní straně doručena třetího dne po odeslání doporučeným dopisem. Za správnost údajů uvedených na fakturách (daňových dokladech) odpovídá ta smluvní strana která je vystavuje.
- 3.5. Při prodlení s platbou faktur je ZADAVATEL oprávněn účtovat úrok z prodlení z nezaplacené částky ve výši 0,05% za každý den prodlení.
- 3.6. Smluvní strany se výslovně dohodly na tom, že jakékoli platby dle této Smlouvy, budou probíhat výhradně a pouze v penězích prostřednictvím bankovních převodů, případně v hotovosti nebo na základě písemné dohody o započtení vzájemných pohledávek.

Článek 4 **Ochrana a příslib odškodnění**

- 4.1 Pokud bude mít ZPRACOVATEL ve svém držení předmět plnění v hotové nebo rozpracované podobě, která bude ve vlastnictví společnosti ZADAVATEL, zavazuje se ZPRACOVATEL chránit je před vznikem jakýchkoli škod a nakládat s ním pouze v souladu s touto Smlouvou, přičemž podle okolností konkrétního případu a na základě písemné žádosti společnosti ZADAVATEL bude společnost ZPRACOVATEL povinna předmět plnění (hotové nebo rozpracované) pojistit proti rizikům z titulu jeho skladování nebo držby a předložit společnosti ZADAVATEL příslušnou pojistku.
- 4.2 ZPRACOVATEL se kromě toho zavazuje odškodnit ZADAVATEL, resp. převzít v plném rozsahu náhradu jakýchkoli škod, včetně škod z titulu poškození zdraví, majetku, úmrtí, invalidity, apod., uplatněných vůči ZADAVATEL ze strany třetích osob, včetně zaměstnanců ZPRACOVATEL a/nebo konečného zákazníka ZPRACOVATEL zapříčiněných konkrétním předmětem plnění v hotové nebo rozpracované podobě a/nebo jeho vlastnostmi, umístěním či dalším používáním, v době po jeho převzetí ZADAVATEL, tedy poté, co na ZADAVATEL přejde vlastnictví k zařízení v hotové nebo rozpracované podobě v případě, že bude předmět plnění v příslušné době v držení ZPRACOVATEL.

Článek 5

Zajištění plnění závazků ZPRACOVATEL dle „konkrétní smlouvy“

- 5.1. ZADAVATEL má právo žádat od společnosti ZPRACOVATEL, aby k zajištění řádného splnění svých povinností vyrábět předmět plnění proti ZADAVATELEM poskytnuté záloze a/nebo povinnosti uhradit cenu dodávky dle „konkrétní smlouvy“ vystavila nejpozději ke dni uzavření Kupní smlouvy dvě **Vlastní zajišťovací blankosměnky** znějící na řad společnosti ZADAVATEL jakožto dodavatele. Každá vystavená blankosměnka bude obsahovat doložky „bez protestu“ a „zajišťovací směnka“ a údaj, kterým bude každá blankosměnka identifikovatelná s konkrétní kupní smlouvou, jejíž plnění závazků ZPRACOVATEL také zajišťuje. Na blankosměnkách nebude uvedena směnečná suma ani datum splatnosti. Blankosměnky jsou označeny jako „Směnka A“ a „Směnka B“.
- Blankosměnka A zajišťuje sumu jistin uvedených v ustanovení 5.2 této smlouvy.

- 5.2. Smluvní strany tímto sjednávají tuto dohodu o vyplňování emitovaných blankosměnek. ZPRACOVATEL tímto souhlasí s tím, aby v případě, kdy z jeho strany dojde k porušení závazků specifikovaných v „konkrétní smlouvě“, zejména k nečinnosti stran výrobních činností po poskytnutí zálohy a/nebo k prodlení s úhradou fakturované ceny dle „konkrétní smlouvy“, a kumulativně k marnému uplynutí lhůty dle ustanovení 5.3 této Smlouvy, ZADAVATEL, jakožto dodavatel, vystavenou a předanou blankosměnku A náležející ke konkrétní kupní smlouvě doplnil o

- a) datum splatnosti, které bude odpovídat datu doplnění směnky, a
- b) směnečnou sumu odpovídající součtu aktuální výše dosud neuhrazené kupní ceny a výše dlužných úroků z prodlení od prvního dne prodlení do dne doplnění směnky, a/nebo poskytnuté zálohy, a nebo uhrazených plateb vyplývajících z Mandátní smlouvy úročené příslušnou sazbou UVP, ode dne jejího poskytnutí, respektive úhrady plateb vyplývajících z Mandátní smlouvy do dne doplnění směnky, a výši náhrady škody vzniklé v důsledku odstoupení od Kupní smlouvy nebo Smlouvy o dílo, vše včetně DPH.

Blankosměnku B je ZADAVATEL oprávněn užít za předpokladu, že blankosměnka A se stane platnou směnkou a nebude v termínu splatnosti zaplacená. Nevyplněné údaje v blankosměnce B je ZADAVATEL oprávněn doplnit o

- a) libovolný den po marném uplynutí lhůty k zaplacení směnky A
- b) směnečnou sumu odpovídající výši úroků z prodlení, z jistin a úroků z prodlení obsažených ve směnečné sumě směnky A za období od splatnosti směnky A do termínu zaplacení směnky A.

Vyplněním výše uvedených údajů v souladu s touto Smlouvou se jednotlivá blankosměnka stane platnou směnkou a ZPRACOVATEL souhlasí s tím, aby ji ZADAVATEL, jakožto věřitel v takovém případě použil k uspokojení svých pohledávek směnečným postihem a vymáháním placení po ZPRACOVATEL jakožto odběrateli z konkrétní Kupní smlouvy.

- 5.3. ZADAVATEL je povinen uložit předmětné blanskosměnky tak, aby nemohlo dojít k jejich zneužití nebo ztrátě. ZADAVATEL nesmí převést žádnou z blankosměnek vystavených dle této Smlouvy na třetí osobu. Plnění ZPRACOVATEL na každou z uplatněných blanskosměnek je zároveň plněním dle této Smlouvy, protože každá z blanskosměnek je vystavena pouze jako zajišťovací institut a důvodem jejího vyplnění a uplatnění může být pouze porušení povinností ZPRACOVATEL dle této Smlouvy. Smluvní strany berou za prokázané a nesporné, že zákaz převodu podle tohoto ustanovení se vztahuje pouze na blanskosměnku a nevztahuje se na jakoukoli, již důvodně a v souladu s touto Smlouvou vyplněnou, platnou směnku. ZADAVATEL je povinen v každém jednotlivém případě písemně oznámit společnosti ZPRACOVATEL svůj záměr vyplnit jakoukoli vydanou blankosměnku dle této Smlouvy alespoň 5 (pět) pracovních dnů před jejím vyplněním, s uvedením konkrétního důvodu vyplnění a umožnit tak společnosti ZPRACOVATEL zajistit nápravu .
- 5.4. V případě, že ZPRACOVATEL uhradí řádně a včas své závazky z titulu uzavřené Kupní smlouvy zajištěné blanskosměnkami, je ZADAVATEL povinen vydat ZPRACOVATEL příslušné nevyplněné blankosměnky, a to v místě sídla ZADAVATEL a v termínu, který v písemné výzvě k převzetí směnky ZADAVATEL uvede. Nedohodnou li se strany jinak, nebude termín vydání konkrétní blanskosměnky delší než 10 (deset) pracovních dnů ode dne, kdy ZPRACOVATEL své závazky vůči ZADAVATEL z konkrétní Kupní smlouvy bezesbytku splní.
- 5.5. Smluvní strany ujednávají, že každá vystavená blankosměnka bude opatřena osobním avalem (směnečným rukojemstvím) majitelů společnosti.
- 5.6. Smluvní strany dále ujednávají, že společnost ZADAVATEL nebude povinna plnit své závazky podle „konkrétní smlouvy“, zejména nebude povinna poskytnout zálohu až do doby převzetí blankosměnek vystavených a avalovaných způsobem podle této smlouvy.
- 5.7. V případě, že společnost ZPRACOVATEL neuhradí své pohledávky vůči společnosti ZADAVATEL vzniklé na základě znění tollingových smluv do 10 (deseti) dnů po sjednané lhůtě splatnosti, uzavře do 10 (deseti) dnů po vzniku takového polhůtné pohledávky z titulu jednotlivé konkrétní Kupní smlouvy **„Dohodu o uznání závazku“** ve formě notářského zápisu, v níž společnost ZPRACOVATEL uzná všechny své neuhrazené závazky vůči společnosti ZADAVATEL a v níž bude sjednána doložka se svolením k přímé vykonatelnosti takového notářského zápisu ve smyslu ust. § 274 písm. e) o. s. ř. Tento notářský zápis společnost ZPRACOVATEL předloží společnosti ZADAVATEL ihned poté, co bude sepsán.
- 5.8. Společnost ZPRACOVATEL bude fakturovat vůči společností [Konečný odběratel] svým jménem na účet společnosti ZADAVATEL a uzavře se společností ZADAVATEL smlouvu o postoupení pohledávek vyplývajících z této fakturace vážící se ke konkrétní smlouvě s konečným odběratelem včetně případné dílčí fakturací z ní plynoucí. Postoupené pohledávky společnost ZADAVATEL uhradí společnosti ZPRACOVATEL po jejich inkasu ze společností [Konečný odběratel] na účet ZADAVATEL po vypořádání salda vyplývajících z konkrétní Kupní smlouvy mezi

ZPRACOVATEL a ZADAVATEL a fakturace z ní plynoucí a to do tří pracovních dnů.

Článek 6

Ujednání o kontrole a součinnosti

- 6.1 Strany berou za nesporné, že zabezpečení návratnosti prostředků ZADAVATEL alokovaných v rámci plnění předmětu této Smlouvy je v každém konkrétním případě v přímé příčinné souvislosti s plněním závazků ZPRACOVATEL vůči ZADAVATELU z konkrétní Smlouvy o dílo, zejména z hlediska dodržení veškerých lhůt a/nebo termínů dodávek a/nebo přejímek sjednaných mezi stranami.
- 6.2 Strany se dohodly, že je-li ve vlastnictví ZADAVATEL rozpracovaná výroba zařízení, je ZPRACOVATEL povinen umožnit zástupcům ZADAVATEL provedení inventarizace takové rozpracované výroby ve svých provozních prostorách ke dni určenému a písemně sdělenému ZADAVATEL a zároveň zabezpečit nezbytnou součinnost při takové inventarizaci svým pověřeným zaměstnancem.
- 6.3 Za účelem posílení kontroly nad plněním obsahu a podmínek konkrétních smluv na konkrétní dodávky uzavíraných dle této Smlouvy, zejména dodržování všech tam uvedených termínů, se ZPRACOVATEL zavazuje:
- (i) informovat ZADAVATEL o průběžném plnění svých závazků jak z konkrétních smluv tak svých závazků vůči svému konečnému zákazníkovi, zvát ZADAVATEL k účasti na veškerých přejímkách v souvislosti s konkrétními smlouvami a smlouvou s konečným zákazníkem (včetně přejímek dílů a komponentů předmětu díla od svých subdodavatelů) a poskytovat zástupcům ZADAVATEL v tomto ohledu veškerou potřebnou součinnost. Každá jednotlivá výzva k účasti ZADAVATELU při přejímce musí být doručena ZADAVATELU nejpozději 3 (tři) pracovní dny před termínem předmětné přejímky;
 - (ii) zabezpečovat, aby každá jednotlivá konkrétní smlouva obsahovala minimálně tyto přílohy:
 - seznam subdodavatelů ZPRACOVATEL (jiných než ZADAVATEL), včetně specifikace jejich subdodávek (druh zboží, množství, cena, termín dodávky);
 - harmonogram výroby a dodávek ZPRACOVATEL; a
 - kalkulace předmětného obchodního případu.
 - (iii) zřídit zvláštní účetní středisko pro plnění konkrétní zakázky podle jednotlivě uzavřené smlouvy o dílo a umožnit společnosti ZADAVATEL kontrolu účetnictví v rámci uvedeného střediska (včetně povinnosti předkládat veškeré prvotní účetní doklady vztahující se k plnění jednotlivé konkrétní Smlouvy o dílo nebo mající k nim vztah nebo jinou souvislost), a to jednak ze strany společnosti ZADAVATEL, jednak ze strany účetních a daňových poradců společnosti ZADAVATEL; smluvní strany ujednávají, že termín zahájení

kontroly musí být ze strany společnosti ZADAVATEL oznámen alespoň pět pracovních dnů spolu s označením osob, které kontrolu provedou

- 6.4 Strany si vzájemně sdělí jména a kontaktní údaje (telefon, telefax, mobil, e-mail) svých osob pověřených plněním součinnostních a kontrolních úkolů v rámci této Smlouvy.

Článek 7

Ustanovení společná a závěrečná

- 7.1 Tato Smlouva je platná a účinná dnem, kdy ji podepíší osoby oprávněné jednat za smluvní strany a svým jednáním smluvní strany právně zavazovat. Touto Smlouvou strany sjednávají obchodní podmínky, kterými se řídí konkrétní smlouvy uzavírané mezi stranami. Odchylná ujednání v konkrétních smlouvách mají přednost před ujednáními této Smlouvy.
- 7.2 Smluvní strany berou za prokázané a nesporné, že v případě, kdy ZPRACOVATEL kdykoli během doby platnosti a účinnosti této Smlouvy, v důsledku vzniku či působení konkrétních okolností na jeho straně, nebude moci učinit prohlášení ve smyslu jejího **Úvodního ustanovení** sub (B), (ii), písm. a), až k), platnost a účinnost této Smlouvy automaticky končí, smluvní strany jsou povinny provést vzájemné vypořádání v té době neukončených závazkových vztahů a takové vypořádání si navzájem písemně potvrdit.
- 7.3 Smluvní strany dále ujednávají, že pro případ, kdy ZPRACOVATEL ve vztahu k jednotlivě uzavřené smlouvě o dílo:
- (i) nebude plnit své informační povinnosti a poskytovat potřebou součinnost, jak je ujednáno dle článku 6.3 bodu (i), a nezjedná nápravu ani do 3 dnů poté, co k tomu bude společností ZADAVATEL vyzvána, nebo
 - (ii) nedodá seznam subdodavatelů, jak je ujednáno dle článku 6.3 bodu (ii), nebo subdodávky bude provádět osoba odlišná od seznamu subdodavatelů, nebo
 - (iii) ZPRACOVATEL se bude o více než 3 dny odchylovat od harmonogramu výroby a dodávek (zpoždění výroby a dodávek) sjednaného dle článku 6.3 bodu (ii), nebo
 - (iv) ZPRACOVATEL nepředá společnosti ZADAVATEL dokumenty, jež se zavázala předávat dle článku 6.3 bodu (ii), a to ani v dodatečné lhůtě k jejich předání, jež společnost ZADAVATEL určí, nebo
 - (v) ZPRACOVATEL nezřídí zvláštní účetní středisko vztahující se ke každé jednotlivé smlouvě o dílo podle článku 6.3 bodu (iii), nebo
 - (vi) ZPRACOVATEL neumožní společnosti ZADAVATEL provedení kontroly účetnictví v rozsahu sjednaném v článku 6.3 bodu (iii), nebo
 - (vii) stav nedokončené výroby v rámci jednotlivé smlouvy o dílo podle účetní evidence vedené způsobem dle článku 6.3 bodu (iii) nebude odpovídat provedené fakturaci,

je společnost ZADAVATEL oprávněna od jednotlivé smlouvy o dílo odstoupit.

- 7.4 V případě ukončení smluv dle výše uvedených odstavců 7.2 a 7.3 se společnost ZPRACOVATEL zavazuje uhradit společnosti ZADAVATEL smluvní pokutu ve výši odpovídající v té době vloženým finančním prostředkům společnosti ZADAVATEL ve prospěch společnosti ZPRACOVATEL prostřednictvím záloh, průběžných plateb a finančních prostředků hrazených ZADAVATEL ve vztahu ke Smlouvám mandátním.
- 7.5 Tuto Smlouvu lze měnit či doplňovat pouze formou písemných číslovaných dodatků, přičemž pro jejich platnost a účinnost platí úprava obsažená v ustanovení 7.1 této Smlouvy.
- 7.6 Strany považují existenci a obsah této Smlouvy, stejně jako všechny skutečnosti jejich vzájemného vztahu a spolupráce, pokud se nejedná o skutečnosti nebo informace běžně dostupné ve veřejných informačních zdrojích (např. obchodní rejstřík, katastr nemovitostí, zápisy ze zasedání zastupitelstva a rady aj.), za důvěrné informace a zavazují se zachovávat o nich mlčenlivost a učinit vše nezbytné pro jejich ochranu a zamezení jejich zneužití. Strany se dohodly na tom, že jakékoli důvěrné informace mohou být kteroukoli ze Stran zveřejněny, nebo sděleny kterémukoli třetímu subjektu pouze s předchozím písemným souhlasem druhé Strany. Strany se dohodly na tom, že toto ujednání neplatí tehdy, pokud povinnost zpřístupnění informací vyplývajících z této smlouvy třetímu subjektu vyplývá ze zákona nebo z pravomocného rozhodnutí příslušného orgánu. V případě, kdy některá ze Stran poskytla ve smyslu tohoto ujednání třetímu subjektu jakékoli důvěrné informace, je povinna o tom bez zbytečného odkladu písemně informovat druhou Stranu.
- 7.7 Povinnost mlčenlivosti podle tohoto ustanovení Smlouvy není časově omezena a zavazuje obě Strany i poté, co tato Smlouva pozbude svých účinků, není-li v této Smlouvě ujednáno něco jiného.
- 7.8 Tato Smlouva a právní vztahy vyplývající z této Smlouvy se uzavírají a řídí dle obchodního zákoníku České republiky. Veškeré spory vyplývající z této smlouvy nebo ze smluv, jejichž uzavření je předvídáno touto smlouvou, budou rozhodovány soudy, přičemž smluvní strany výslovně sjednávají, že místní příslušnost soudu bude určena dle sídla společnosti ZADAVATEL s.r.o.. Smluvní strany prohlašují, že tuto Smlouvu uzavírají určitě, srozumitelně a vážně, s úmyslem být touto Smlouvou vázány a splnit její obsah a podmínky, že tato Smlouva není uzavřena v tísní nebo za nápadně nevýhodných podmínek pro kteroukoli ze stran a že si Smlouvu řádně prostudovaly a rozumí jejímu obsahu a podmínkám, přičemž na důkaz výše uvedeného připojují ke Smlouvě vlastnoruční podpisy svých oprávněných nebo řádně zmocněných jednajících osob.
- 7.9 Smluvní strany ujednávají, že Kupní smlouva, Smlouva o dílo a Mandátní smlouva uzavírané v návaznosti na tuto smlouvu ohledně konkrétní zakázky jsou navzájem propojené a svázané a zánik některé z nich nebo její výpověď způsobuje i zánik smluv zbývajících nebo jejich výpověď.
- 7.10 Nedílnou součástí této Smlouvy jsou dále uvedené Přílohy
- Příloha A – Vzor zajišťovacích blankosměnek

7.11 Tato Smlouva se uzavírá ve dvou (2) originálních vyhotoveních, přičemž každá smluvní strana obdrží jedno originální vyhotovení.

V Ostravě dne

V Ostravě dne

Za ZADAVATELE

Za ZPRACOVATELE

Příloha 5

Kupní smlouva č. ZADAVATEL – ZPRACOVATEL 00X/2011/K

Prodávající:

ZADAVATEL

se sídlem:

IČ:

DIČ:

společnost zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě,

oddíl , vložka

za kterou jedná:

(dále jen prodávající)

Kupující:

ZPRAOVATEL

se sídlem:

IČ:

DIČ:

společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl

,

vložka ,

zastoupená: , jednatelkou

(dále jen kupující)

1. Předmět smlouvy

1.1 Touto Smlouvou se Prodávající zavazuje dodat Kupujícímu stavební prvky (dále také jen „Zboží“) specifikované v bodu 1.2 této Smlouvy a převést na Kupujícího vlastnické právo ke Zboží a Kupující se zavazuje Zboží převzít a zaplatit za něj Prodávajícímu dohodnutou kupní cenu.

1.2 Předmětem této smlouvy je

„XX“ v rozsahu daném zadávacími podklady dle CN zhotovitele č. XX ze dne 01.07.2011, která tvoří nedílnou součást této smlouvy.

1.3 Dodávka zboží se může, po vzájemné dohodě stran, dále rozdělit na jednotlivá dílčí plnění včetně příslušných dílčích fakturací.

2. Cena dodávky

Cena dodávky Zboží je tvořena základní cenou, kterou má prodávající právo upravit pouze dle obchodních podmínek mezi stranami dohodnutých.

Základní cena dodávky činí Kč XXXXXXXX,- bez DPH
(slovy : XXXXXXXX bez DPH)

K ceně dodávky se připočte DPH ve výši dle příslušných právních předpisů. Dnem zdanitelného plnění je den dodání zboží.

3. Platební a fakturační podmínky

Právo fakturovat vzniká Prodávajícímu po dokončení a předání Zboží nebo po dokončení a předání každého dílčího plnění na základě předávacího protokolu, nebude-li mezi stranami dohodnuto jinak. Kupující zaplatí prodávajícímu cenu dodávky po předání Zboží na základě faktury – daňového dokladu Prodávajícího doručeného Kupujícímu.

Splatnost faktury – daňového dokladu je 55 dní od doručení faktury Kupujícímu. Pro vyloučení pochybností se ujednává, že faktura je doručena nejpozději 3. den po jejím prokazatelném odeslání.

K zajištění úhrady ceny dodávky Kupující vystaví na řad Prodávajícího zajišťovací vlastní blanko směnky s doložkou bez protestu, bez vyplnění směnečné sumy a data splatnosti.

4. Termín a způsob plnění, převímka zboží

Prodávající předá Kupujícímu Zboží dle této smlouvy na paritě EXW ZPRAOVATELE XX., dle INCOTERMS 2000, ve sjednaném termínu do dle schváleného harmonogramu dodávek jednotlivých položek.

Kupující převezme zboží v místě dodání. O převímce zboží bude vyhotoven písemný protokol, který potvrdí zástupci obou smluvních stran. Pro vyloučení pochybností smluvní strany ujednávají, že prodávající není v prodlení s předáním Zboží, pokud budou v prodlení třetí osoby s předáním Zboží nebo jeho části, které prodávající sám svými prostředky nezabezpečuje.

5. Záruka za jakost dodávky

Prodávající neposkytuje Kupujícímu za jakost Zboží dle této smlouvy záruku, ale zároveň Prodávající touto smlouvou bezúplatně postupuje na Kupujícího v plném rozsahu všechna svá práva a pohledávky vyplývající z jeho nároků, včetně záručních, vůči jakémukoli subdodavateli jakékoli části Zboží. Postoupení těchto práv a pohledávek mimo jiné znamená, že budou-li zjištěny nedostatky v kvalitě a jakosti Zboží tj. zejména v kvalitě materiálu, výkonu, technické dokumentaci, apod., umožňuje tímto postoupením Prodávající ve prospěch Kupujícího uplatnění jakýchkoli práv či pohledávek přímo vůči příslušným subdodavatelům konkrétní části Zboží. Postoupení těchto práv a pohledávek kupující ve svůj prospěch přijímá.

6. Závěrečná ujednání

- 6.1. Každá ze smluvních stran je oprávněna od této Smlouvy odstoupit za podmínek stanovených platnými právními předpisy v případě porušení smlouvy druhou smluvní stranou pouze tehdy, pokud druhou stranu na porušení písemně upozorní a poskytne jí k nápravě závadného stavu bezvýsledně lhůtu alespoň 15 pracovních dnů. V případě, že dojde k odstoupení od této Kupní smlouvy nebo z jiných důvodů tato Smlouva zanikne, je Kupující povinen od Prodávajícího odkoupit tu nedodanou část zboží (i tzv. nedokončenou výrobu), která již byla vyrobena, ale doposud nedošlo k jejímu předání, a to za kupní cenu odpovídající výši skutečného plnění dle této Smlouvy ke dni jejího ukončení.
- 6.2 Smlouva je platná a účinná dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami. Smlouva se uzavírá v písemné formě a lze ji měnit nebo doplňovat jen písemnou dohodou stran. Smlouva se uzavírá dle právních předpisů platných v České republice. Právní vztahy mezi stranami v této Smlouvě výslovně neupravené včetně směnečného ujednání k zajišťovací blanko směnce se řídí mezi stranami uzavřenou Smlouvou o všeobecných podmínkách spolupráce ve znění platném ke dni uzavření této smlouvy.
- 6.3 Smlouva je vyhotovena ve dvou originálních vyhotoveních v českém jazyce, z nichž jedno obdrží kupující a jedno prodávající.

V Ostravě dne

V Ostravě dne

.....
Prodávající

.....
Kupující

Příloha 6

Smlouva o dílo č. ZADAVATEL – ZPRACOVATEL

Objednatel:**ZADAVATEL**

se sídlem:

IČ:

DIČ:

společnost zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě,

oddíl , vložka

za kterou jedná:

(dále jen objednatel)

Zhotovitel:**ZPRACOVATEL**

se sídlem:

IČ:

DIČ:

společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl ,

vložka

zastoupená:

(dále jen zhotovitel)

1. Předmět smlouvy

- 1.1.1 Touto smlouvou se Zhotovitel zavazuje zhotovit pro Objednatele a Objednateli dodat stavební prvky (dále také jen „Dílo“) specifikované v bodu 1.2 této Smlouvy z komponentů, jejichž výrobu si zajistí sám a/nebo z komponentů, které dodá Zhotoviteli Objednatel za předem stanovených podmínek. Pro vyloučení pochybností se ujednává, že dodávka uvedených komponentů může být provedena prostřednictvím Zhotovitele jako mandátáře Objednatele na základě mandátní smlouvy, nebude-li mezi smluvními stranami ujednáno něco jiného.
- 1.1.2 Objednatel se zavazuje Dílo po jeho dokončení převzít a zaplatit za něj Zhotoviteli dohodnutou cenu.
- 1.2 Předmětem této smlouvy je „XX“ v rozsahu daném zadávacími podklady dle CN zhotovitele č. XX ze dne, která tvoří nedílnou součást této smlouvy. Použitá výrobní výkresová dokumentace je vlastnictvím Zhotovitele a je předmětem obchodního tajemství.

1.2.1 Při realizaci této smlouvy nebude Zhotovitelem využívána Smlouva mandátní, nebude-li mezi smluvními stranami ujednáno v průběhu plnění smlouvy o dílo něco jiného.

2. Cena dodávky

Cena za dílo činí Kč XXXXX,- bez DPH
(slovy : XXXXXX bez DPH)

K ceně dodávky se připočte DPH ve výši dle příslušných právních předpisů. Dnem zdanitelného plnění je den dodání zboží a to i dílčího.

3. Platební a fakturační podmínky

Objednatel uhradí cenu Díla, včetně příslušné částky DPH, (i) formou záloh až do maximální výše XXXXXXX,- Kč včetně DPH a následně (ii) do fakturace do celkové výše ceny Díla dle této Smlouvy.

Maximální výše zálohy činí Kč XXXXXXX,- včetně DPH
(slovy : čtyřmiliony osm set třicet tisíc čtyř set korun českých včetně DPH)

Zálohy bude Zhotovitel fakturovat vůči Objednateli zálohovými fakturami doručovanými Objednateli alespoň 10 pracovních dnů před termínem splatnosti konkrétní zálohy. Na základě zálohových faktur vystavených Zhotovitelem, je Objednatel povinen provést úhradu ve lhůtě splatnosti každé zálohové faktury, nejpozději však ve splatnosti konkrétní zálohy v termínu dohodnutém v této Smlouvě se zřetelem na znění „**Smlouvy o všeobecných podmínkách spolupráce mezi ZADAVATELEM a ZPRACOVATELEM. č.....** smlouvy.

Cena za Dílo dle této Smlouvy bude ze strany Zhotovitele postupně fakturována dílčí měsíční fakturací ke dni postupného předání a převzetí Díla bez vad a nedodělků a do fakturována ke dni konečného Protokolárního předání a převzetí Díla bez vad a nedodělků v rozsahu předmětu smlouvy. V této poslední faktuře budou zejména vyrovnány poskytnuté zálohy a promítnut obsah dalších eventuelních cenových ujednání mezi stranami. Zhotovitel může provádět v průběhu realizace Díla také dílčí fakturace.

4. Termín a způsob plnění, převjemka zboží

Zhotovitel zhotoví a dodá Objednateli dílo dle této smlouvy na paritě EXW ZPRACOVATEL s.r.o., dle INCOTERMS 2000, ve sjednaném termínu do dle schváleného harmonogramu dodávek jednotlivých položek.

Objednatel převezme dílo v místě dodání. O přejímce díla bude vyhotoven písemný protokol, který potvrdí zástupci obou smluvních stran. Přílohou bude protokol s konečným odběratelem.

5. Závěrečná ujednání

- 5.1. Každá ze smluvních stran je oprávněna od této Smlouvy odstoupit za podmínek stanovených platnými právními předpisy v případě porušení smlouvy druhou smluvní stranou pouze tehdy pokud druhou stranu na porušení písemně upozorní a poskytne jí k nápravě závadného stavu bezvýsledně lhůtu alespoň 15 pracovních dnů. V případě, že dojde k odstoupení od této Smlouvy o dílo nebo jiným způsobem tato Smlouva zanikne, je Zhotovitel povinen od Objednatele odkoupit jednak tu část Díla, která dosud byla Zhotovitelem Objednateli předána (i tzv. nedokončenou výrobu) a dále pak komponenty dodané Objednatelem Zhotoviteli za účelem jejich zabudování do Díla, a to za cenu odpovídající výši skutečného plnění dle této Smlouvy ke dni jejího ukončení. V případě, že dojde k odstoupení od této Smlouvy nebo tato Smlouva jiným způsobem zanikne, je Zhotovitel povinen převzít od Objednatele veškeré závazky, které Objednateli vznikly v souvislosti s nákupem nebo jiným obstaráním předmětných komponentů (viz článek 1.2.1) a které na účet Objednatele a jeho jménem zařídil Zhotovitel jako mandatář Objednatele. Ve stejném případě je pak Zhotovitel povinen vrátit Objednateli poskytnuté a dosud nevyúčtované zálohy za podmínek daných Smlouvou.
- 5.2. Smlouva je platná a účinná dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami. Smlouva se uzavírá v písemné formě a lze ji měnit nebo doplňovat jen písemnou dohodou stran. Smlouva se uzavírá právních předpisů platných v České republice.. Právní vztahy mezi stranami v této Smlouvě výslovně neupravené se řídí mezi stranami uzavřenou Smlouvou o všeobecných podmínkách spolupráce ve znění platném ke dni uzavření této smlouvy.
- 5.3. Smlouva je vyhotovena ve dvou originálních vyhotoveních v českém jazyce, z nichž jedno obdrží kupující a jedno prodávající.

V Ostravě dne

V Ostravě dne

.....
Zhotovitel

.....
Objednatel